

748201
748246
748668

BCR3102

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

“En studie om hvordan atypiske ansettelsesrelasjoner påvirker organisasjonskulturen i Nortura”



(Bilde hentet fra Universitetsavisa. Illustrasjon: Skavlan)

Våren 2017

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

“Culture is not a surface phenomenon, it is our very core”
- Edgar H. Schein

Forord

Denne oppgaven markerer vår avslutning av en treårig bachelorgrad innenfor studieretningen HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania i Oslo. Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder Andreas Thon. Han har vært svært tilgjengelig og bidratt med god veiledning og innspill i utarbeidelsen av vår oppgave.

Vi ønsker også å rette en takk til Nortura for deres samarbeid, samt alle våre informanter som tok seg tid til å møte oss for å dele deres tanker og meninger rundt temaet. Bidragene har vært innholdsrike og behjelpelige i prosessen.

Videre ønsker vi å rette en takk til våre venner, kjærester og familie som har vist tålmodighet og støtte i en hektisk periode. Vi ønsker også å takke hverandre. Det har vært en krevende tid, men med et godt samarbeid har vi taklet utfordringene sammen. Sist, men ikke minst ønsker vi å rette en takk til Høyskolen Kristiania for tre svært lærerike år.

Utarbeidelsen av avhandlingen har gitt oss et enormt utbytte i form av ny kunnskap, planlegging og samarbeid. Nå gleder vi oss til å tre ut i arbeidslivet.

God lesing!

Oslo, 16.05.2017.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke om atypiske ansettelsesrelasjoner har en påvirkning på organisasjonskulturen. Videre ønsket vi å avdekke hvilke sentrale elementer i kulturen som kunne bli berørt av ansettelsesrelasjonen. Med dette som utgangspunkt utarbeidet vi følgende problemstilling: *“Hvordan påvirker atypiske ansettelsesrelasjoner organisasjonskulturen i virksomheten?”*

Det å skape en forståelse av fenomenet organisasjonskultur er en stor og omfattende prosess. Vi har derfor begrenset det teoretiske rammeverket for oppgaven til de aspektene vi fant relevant.

For å besvare problemstillingen valgte vi kvalitativ metode for å få en dypere innsikt i menneskers individuelle erfaringer og holdninger. Vi ønsket å innhente mest mulig informasjon om fenomenet, og av den grunn brukte vi enkeltcasestudie med en fenomenologisk tilnærming som forskningsdesign. Innsamlingsmetoden vi benyttet var semi-strukturert dybdeintervju. Undersøkelsen har foregått i én av Nortura sine avdelinger der vi var i kontakt med både faste og innleide arbeidstakere.

Undersøkelsen viser at Nortura sin bruk av atypiske ansettelser i liten grad påvirker organisasjonskulturen. Funnene peker i ulike retninger, hvorav enkelte har negative holdninger til bruken, mens andre ser nytteverdien av ekstern arbeidskraft. Vi har sett at Nortura jobber strategisk med å sosialisere og introdusere innleide arbeidstakere. Likevel foreligger det ulike oppfatninger blant de ansatte om hvorvidt dette fungerer optimalt. Det fremgår i undersøkelsen at de innleide ikke identifiserer seg med Nortura sin visjon og verdier. Til tross for dette oppfattet ikke de ansatte dette som en barriere for arbeidet. Vi har ikke funnet noen ytterligere elementer ved atypiske ansettelsesrelasjoner som kan ha betydelig effekt for organisasjonskulturen.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	7
1.2 OPPGAVENS FORMÅL.....	8
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	9
1.4 AVGRENSNINGER OG FORUTSETNINGER	10
1.5 OM NORTURA.....	10
1.6 OPPGAVENS OPPBYGNING	11
1.7 BEGREPSAVKLARING	12
2.0 TEORETISK FORANKRING	12
2.1 ATYPISK ARBEID	12
2.2.1 Statistikk og utvikling.....	13
2.3 ORGANISASJONSKULTUR	14
2.3.1 Sosialisering	15
2.3.2 Visjon og verdier	16
2.3.3 Sterk kultur.....	17
2.3.4 Kritikk av kulturbegrepet	19
2.3.5 Subkultur	19
2.3.6 Identitet	20
2.4 KOMMUNIKASJON.....	20
2.5 MOTIVASJON	22
2.5.1 Hva er motivasjon.....	22
2.5.2 Belønning.....	22
2.5.3 Tilbakemelding.....	23
2.6 HOLDNINGER	23
3.0 METODE	24
3.1 FORSKNINGSDESIGN	25
3.2 UTVALG	26
3.3 DATAINNSAMLING	26
3.3.1 Intervjumetode	27
3.3.2 Gjennomføring av intervjuet.....	27
3.4 TRANSKRIBERING OG KATEGORISERING	27
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	28
3.6 FORSKNINGSETIKK.....	29
3.7 REFLEKSJON AV METODEN	30
4.0 ANALYSE OG DRØFTING	31
4.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	31
4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	35
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3	41
4.4 FEILKILDER.....	44
5.0 KONKLUSJON.....	44
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	45
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	45
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3	46
5.4 PROBLEMSTILLINGEN	46
6.0 VIDERE FORSKNING	47
7.0 REFERANSELISTE	48

Vedlegg

Vedlegg 1: Tabelloversikt over datamateriale

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Transkribert intervjuguide

Vedlegg 4: Spørsmål til HR Norge

Figurer

Figur 1.1: Nortura-huset

Figur 2.1: Statistikk over midlertidige ansatte fra år 2015-2016

Figur 2.2: Trekomponentmodellen

1.0 Innledning

Ifølge Bang (2013,14) er suksessformelen for å lykkes som bedrift å skape en riktig organisasjonskultur. Daglig interaksjon i organisasjonen vil over tid utvikle en særegen kultur. Denne kulturen kan blant annet være veivisende for hvordan arbeidsoppgaver skal løses og hvordan man samhandler med andre. Dette beskrives av Bang (2013,14) som “the way we do things around here”.

Det er flere elementer som kan ha betydning for organisasjonskulturen. Et av disse er stadig utskiftninger av medlemmer i kjernevirksomheten. I 2015 innførte Solberg-regjeringen endringer som åpner for ytterligere bruk av midlertidige ansettelser. Dette kan resultere i at bedriftene velger å ansette færre med fast tilknytning og benytter midlertidig ansettelser for å ivareta fleksibiliteten. Vi vil derfor undersøke om det foreligger en sammenheng mellom bruken av midlertidige ansatte og hvorvidt dette påvirker organisasjonskulturen.

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens tema og bakgrunnen for valget. Videre vil vi forklare relevansen av temaet og hvorfor det er verdig en studie. Til slutt vil vi fremlegge vår problemstilling og presentere organisasjonen som er studieobjektet i denne avhandlingen.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Etter tre år som studenter ved Høyskolen Kristiania har vi vært innom svært mange interessante temaer innenfor HR og personalledelse. Organisasjonskultur er et av de første fagområdene vi ble introdusert for og det har vært et gjennomgående tema i studiet. På bakgrunn av dette har vi lært at kulturen har stor betydning i organisasjonen og at den spiller en viktig rolle for å oppnå suksess.

For å få innspill om hvordan bruken av ulike tilknytningsformer vil utvikle seg i fremtiden, tok vi kontakt med daglig leder i HR Norge, Even Bolstad. Vi ønsket å undersøke hvilke endringer han tror vil prege det fremtidige arbeidsmarkedet. Vedrørende spørsmål om han ser for seg et stabilt arbeidsmarked i fremtiden, er svaret ganske tydelig:

“Jeg tror at arbeidsmarkedet blir mer dynamisk. Stabilitet tror jeg ikke du kommer til å få noe mer av. Nei, det tror jeg definitivt ikke”.

Bolstad henviser til “agile talent” som han mener er en aktuell tilknytningsform for fremtidens arbeidsmarked. Jon Younger og Norm Smallwood har skrevet en bok om temaet utgitt på Harvard Business Press. I et intervju med Younger forteller han at en “agile talent” er en ny generasjon av arbeidstakere (Harvard Business Review). “Agile talent” betyr at man ikke er tilknyttet én organisasjon som fast ansatt, men at man fungerer som en fleksibel fagperson.

I en kronikk publisert av HR Norge belyser Even Bolstad fem fordeler boken til Younger og Smallwood tar for seg ved bruken av “agile talents”; tilgjengelighet på ekspertise når den trengs, reduserte kostnader, færre faste ansatte, økt gjennomføringskraft og bruk av ekstern arbeidskraft til å utfordre egne tankemønstre (HR Norge). Dersom bruken av “agile talents” øker, kan det tyde på et arbeidsmarked kjennetegnet av færre ansatte med fast tilknytningsform. Dette peker i retningen av en økt bruk av eksterne ressurser, løsere tilknytningsformer og et ønske om fleksibilitet. På den annen side trekker Bolstad frem at boken også tar for seg noen negative konsekvenser for virksomheter som bruker “agile talents”. Blant annet opplever oppdragsgivere og faste ansatte at de med atypiske tilknytningsformer ofte har lite kjennskap til den eksisterende organisasjonskulturen, samt at de har manglende eierskap til virksomheten.

På bakgrunn av dette økte vår interesse av å undersøke hvorvidt bruk av atypisk ansettelsesrelasjoner vil påvirke organisasjonskulturen. Vi vil påpeke at vi ikke skal se på bruken av “agile talents” som tilhører fremtidens arbeidsmarked. Vi vil heller fokusere på dagens situasjon og de tilknytningsformene som er mest aktuelle i dag. Vi har derfor avgrenset til å se på innleid arbeidskraft. Dette blir ytterligere utdypet i punkt 2.1.

1.2 Oppgavens formål

Formålet med dette studiet er å belyse et fenomen som har vært gjenstand for lite forskning. Det eksisterer omfattende forskning på organisasjonskultur som tema, men ikke hvorvidt atypiske ansettelsesrelasjoner påvirker dette. Vårt ønske er dermed at oppgaven kan skape interesse for videre forskning i fremtiden.

Vi ønsker en dypere forståelse for kompleksiteten i en organisasjon, samt hvordan organisasjonskulturen kan preges av innleid arbeidskraft som tilknytningsform. Et sentralt spørsmål blir dermed i hvilken grad det er fordelaktig å bruke atypiske ansettelsesformer i fremtiden. Videre håper vi at studien kan gi oss nyttig kunnskap som vi kan ta med oss når vi selv skal ut i arbeidslivet. Vi antar at en atypisk ansettelsesform er noe som kan berøre oss i vår tid som yrkesaktive, og av den grunn kan refleksjoner rundt tematikken være av nytte.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Utviklingen i arbeidsmarkedet fører til ulike tilknytningsformer for arbeid som utfordrer det tradisjonelle arbeidslivet (Mikkelsen og Laudal 2014, 286). Det tradisjonelle arbeidslivet kan betraktes som en fast eller midlertidig arbeidstaker som utfører arbeid for én og samme arbeidsgiver. Utviklingen fører til at bedriftene i økende grad åpner for nye måter å bemanne arbeidstakere på (2014, 286). Denne type tilknytningsform kalles for atypiske ansettelsesrelasjoner.

Henning Bang er en sentral kilde i denne avhandlingen. Bang er en fagperson med doktorgrad i organisasjonspsykologi, og hevder at en riktig organisasjonskultur er en suksessfaktor for alle organisasjoner. Vår problemstilling vil derfor se på fenomenet mellom variablene organisasjonskultur og atypiske ansettelser. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

“Hvordan påvirker atypiske ansettelsesrelasjoner organisasjonskulturen i virksomheten?”

For å besvare vår problemstilling har vi utformet følgende forskningsspørsmål som må undersøkes:

- F1: Hvordan jobber organisasjonen for å sosialisere innleid arbeidskraft?
- F2: Viser organisasjonen åpenhet og ønske om å inkludere?
- F3: Oppfattes tilknytningsformen som en barriere i arbeidet for de innleide, og hvordan motiveres de?

1.4 Avgrensninger og forutsetninger

Organisasjonskultur er et vidt tema som kan være utfordrende å kartlegge for å danne en korrekt beskrivelse av virkeligheten. Det vil derfor være svært omfattende å innhente nok informasjon til å skape et fullstendig bilde av fenomenet. Vi har derfor valgt å avgrense oppgaven til de aspektene som vi mener er mest relevante. Vårt fokusområde blir å se på hvilke faktorer i organisasjonskulturen som direkte kan ha betydning for vår problemstilling. Vi har avgrenset oss til å se på tilknytningsformen innleid arbeidskraft gjennom bemanningsbyrå. Årsaken til dette er at vårt studieobjekt i stor grad benytter denne tilknytningsformen.

1.5 Om Nortura

“Nortura er opprettet kun med ett mål, å skape best mulig økonomi for eierne”

- Nortura

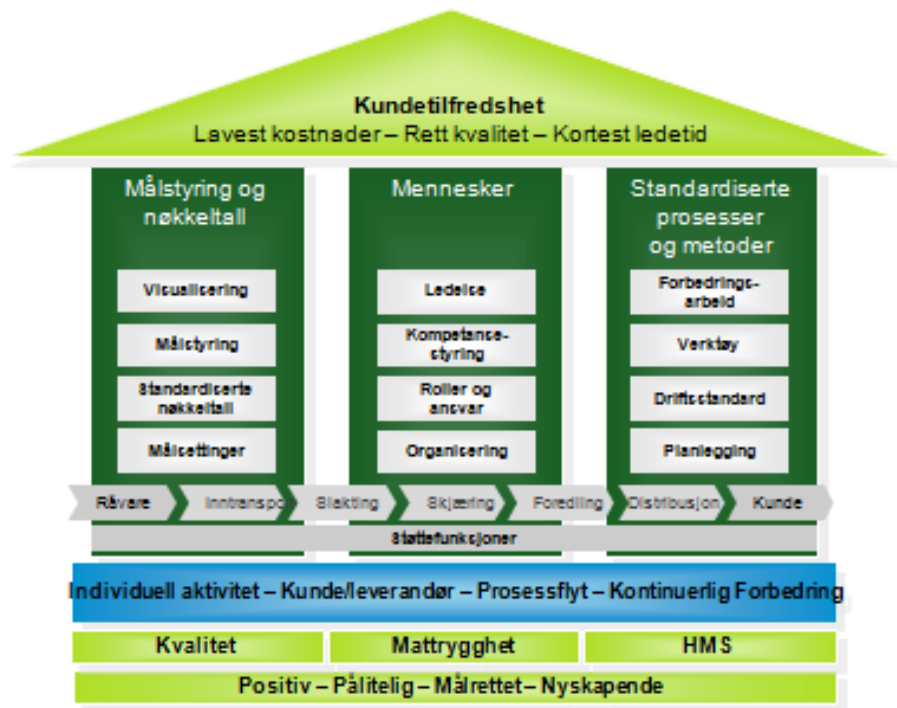
Med en omsetning på over 23 milliarder kroner, er Nortura SA Norges ledende aktør i matindustrien. Nortura er mest kjent for å stå bak de kjente merkevarene Gilde og Prior. Nortura består av fabrikker spredt over 30 kommuner i hele landet, fra Karasjok til Egersund. På Løren i Oslo finner du hovedkontoret hvor konsernledelsen holder til. Fabrikkene blir ansett som hjørnesteinsbedrifter, noe som betyr at de er store bedrifter i forhold til det samfunnet fabrikkene ligger i. Det er ingen tvil om at Nortura bidrar til høy sysselsetting for nærliggende kommuner og lokalsamfunn (Nortura).

Nortura er et samvirkeforetak (SA). Det betyr at sammenslutningen skal fremme medlemmenes økonomiske interesser (Altinn). Nortura eies av 18800 egg- og kjøttprodusenter. Disse medlemmene er aktive som leverandører av råvarer, og har stor innflytelse på ledelsen gjennom regionutvalg, konsernstyret og årsmøte (Nortura).

Et viktig fokusområde for Nortura er samfunnsansvar. De mener at deres ansvar er å sikre god dyrevelferd og trygg og sunn mat for forbrukerne. Nortura retter også fokus mot å skape gode arbeidsforhold blant deres 5500 sysselsatte. Ifølge hjemmesiden til Nortura er bedriften en såkalt IA-bedrift som betyr at de jobber for et inkluderende arbeidsliv. Samtidig samarbeider bedriften tett med NAV for å bidra positivt til arbeid for enkeltmenneske og samfunnet.

Positiv, pålitelig, målrettet og nyskapende er de fire viktige kjerneverdiene i Nortura. Disse skal være styrende for ønsket atferd. Organisasjonen har utviklet “Nortura-huset” som er en helhetlig tilnærming for å sikre god drift. Følgende figur illustrerer “Nortura-huset”:

Figur 1.1: “Nortura-huset”.



Kilde: Nortura SA

1.6 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er inndelt i seks kapitler hvorav kapittel én er innledning. I kapittel to vil vi ta for oss relevant teori som er vårt faglige grunnlag ved analyse og drøfting. Videre vil vi presentere hvilken metode vi har valgt og hvilket forskningsdesign vi har benyttet. I dette kapittelet tar vi også for oss de etiske problemstillingene som følger av forskning, samt egne refleksjoner ved metoden. I neste kapittel, altså kapittel fire, vil vi analysere datamaterialet og drøfte dette. Vi har valgt å koble sammen analyse og drøfting for å skape en god flyt for leseren. I kapittel fem vil vi fremlegge våre funn og resultater. Avslutningsvis vil vi i kapittel seks se på muligheter for videre forskning.

1.7 Begrepsavklaring

Vi ønsker å avklare betydningen av ulike begreper som stadig blir nevnt i oppgaven.

Atypisk arbeidskraft; er et begrep med stort omfang. I vår oppgave vil begrepet benyttes som de innleide i Nortura, altså de som er leid inn via bemanningsbyrå. Vi benytter “innleide” for de med en atypisk ansettelsesrelasjon.

Informantene; vi omtaler informantene som ledere, faste og innleide ansatte. Lederne vi har snakket med har fast tilknytning til bedriften, men blir omtalt i oppgaven som “ledere”.

2.0 Teoretisk forankring

I dette kapittelet vil vi presentere relevant teori som underbygger vår problemstilling. Vi vil innledningsvis avklare hva atypisk arbeid innebærer, og videre ta for oss teorien vi finner aktuell innen organisasjonskultur. Til slutt vil vi fremlegge teori som vi anser som nødvendig for tematikken i oppgaven.

2.1 Atypisk arbeid

Atypiske ansettelser kan forstås som grupper som har en formell tilknytning til bedriften, men avviker fra den tradisjonelle ansettelsesformen (Nergaard 2004, 41). Nesheim, Garnæs og Nesheim (2003) påpeker at atypisk arbeid er bruken av ekstern arbeidskraft innen kjernevirksomheten. Midlertidige ansettelser kan være alt fra små ekstrajobber til arbeidsforhold som kan ligne ordinære faste ansettelser (Nergaard 2004, 41). Hovedforskjellen mellom fast og midlertidig ansettelse er at ved sistnevnte vil kontrakten være tidsbestemt og skal dekke et midlertidig behov for arbeidskraft.

I denne oppgaven vil vi fokusere på innleide arbeidstakere som er ansatt gjennom bemanningsbyrå. En slik tilknytningsform skaper et tredjepartsforhold mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og et bemanningsbyrå. Det innebærer at arbeidstakeren er ansatt hos en tredjepart, men at arbeidskraften er disponibel for kjernevirksomheten. I denne tilknytningsformen vil bedriften som leier inn arbeidskraften lede og organisere arbeidet til den innleide (Nesheim 2014, 288).

Ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014, 184) benytter bedrifter midlertidige ansettelser som et virkemiddel for å beholde *numerisk fleksibilitet* eller antall ansatte som bedriften trenger for å få utført arbeidet. Numerisk fleksibilitet viser til bedriftens evne til å justere mengden av arbeidskraft etter endringer i etterspørselen (Nesheim, Garnæs og Nesheim 2003). Nergaard (2004, 30) presiserer at fleksibiliteten som følger midlertidig ansettelser kan være verdifull på to måter. For det første vil det være enklere for arbeidsgiver å avslutte arbeidsforholdet. Dette kan være fordelaktig ved nedbemanning eller omstilling. For det andre er ofte midlertidige ansettelser korte arbeidsforhold som avlaster perioder ved større behov for arbeidskraft (2014, 30). Dette støttes av Walker (2011, 16) som hevder at en vanlig årsak til at organisasjoner tar i bruk atypisk arbeidskraft er for å opprettholde en fleksibilitet slik at bedriften kan oppnå en større grad av effektivitet.

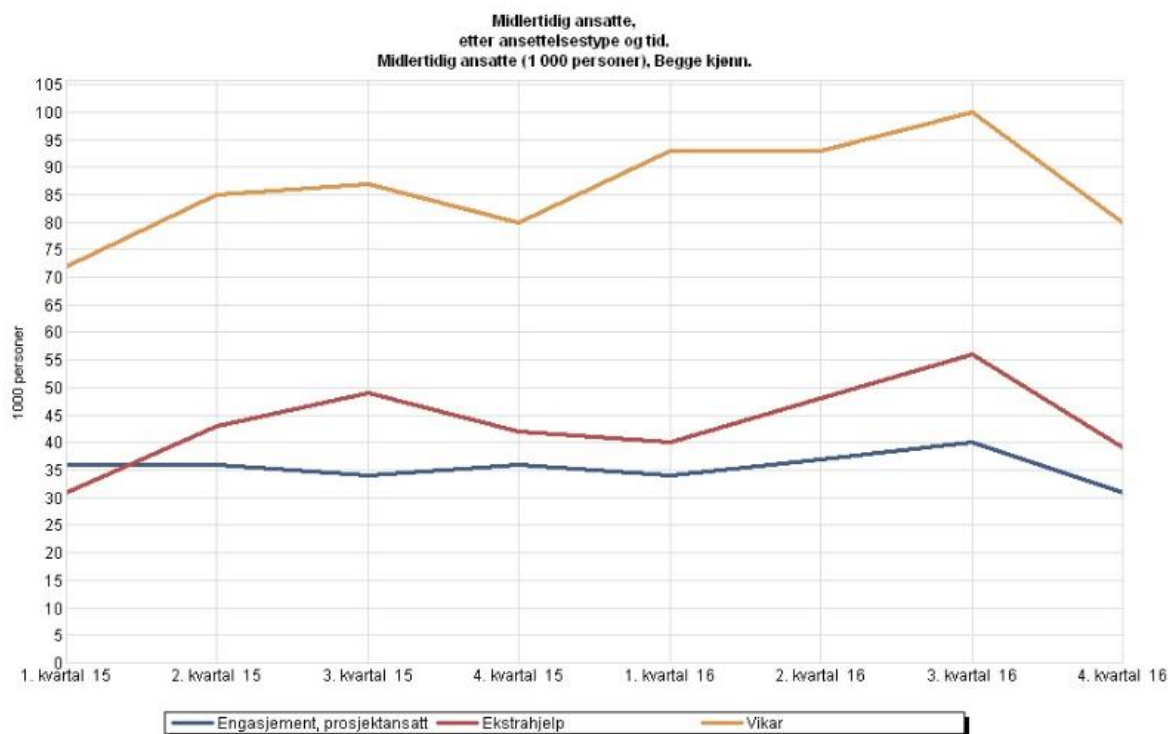
2.2.1 Statistikk og utvikling

Arbeidskraftundersøkelsen av Statistisk sentralbyrå (2017) fra 4. kvartal 2016 viser at 8% av arbeidstakerne i Norge i dag er midlertidige ansatte. Dette tilsvarer omtrent 201 000 arbeidstakere. Antallet er tilsvarende samme undersøkelse i 4. kvartal 2015.

Fra 1. juli 2015 fikk Regjeringen gjennomslag for endringer i arbeidsmiljøloven vedrørende midlertidige ansettelser. Endringen gir arbeidsgivere adgang til å ansette midlertidig inntil 12 måneder uten å vise til et særskilt behov. Dette gir arbeidsgiveren en større frihet ved bruk av midlertidige ansettelser og bidrar til å øke deres numeriske fleksibilitet. Regjeringen uttrykker i prop. 39 L (2014-2015) i bakgrunnen for forslaget 5.1.1 at den nye reguleringen vil redusere arbeidsgivernes usikkerhet ved ansettelser. Dette for å unngå kostnader ved feilansettelser og oppsigelse. Den nåværende regjering ønsket derfor å utvide adgangen til midlertidige ansettelser for å legge til rette for et åpent arbeidsliv.

Ved hjelp av Statistikkbanken i SSB har vi utformet følgende tabell (figur 2.1). Denne illustrerer utviklingen ved bruk av midlertidige ansettelser etter lovendringen fra Solberg-regjeringen.

Figur 2.1 Statistikk over midlertidig ansatte fra år 2015 - 2016



Kilde: (Statistisk sentralbyrå)

Ifølge tallene fra SSB har lovendringen fra tredje kvartal 2015 ført til en liten økning ved bruk av midlertidige ansettelse frem til tredje kvartal 2016. Deretter viser figur 2.1 at bruken av midlertidige ansatte reduseres i omfang i fjerde kvartal 2016. Dette betyr at frem til i dag har ikke lovendringen ført til drastiske endringer i bruken av midlertidige ansettelse. Til tross for dette går Arbeiderpartiet sterkt ut mot den generelle adgangen til midlertidige ansettelse som regjeringen vedtok i 2015. Ved et mulig regjeringsskifte høsten 2017 uttrykker Arbeiderpartiet på sine hjemmesider at de ønsker å fjerne denne tilgangen for å sikre partene i arbeidslivet.

2.3 Organisasjonskultur

På 1960-tallet var det en økende interesse for å studere hvordan de ansatte i en organisasjon danner seg meningsmønstre og hvilke følger disse kan ha (Jacobsen og Thorsvik 2013, 126). Organisasjonskultur ble først på 1980-tallet studert på av forskere som et eget fenomen. Edgar Schein (2010,18) definerer organisasjonskultur som:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern

integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene”.

Definisjonen gjør det klart at kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene. Bang (2013, 22) forklarer at kulturbegrepet er vanskelig å beskrive og forstå. Dette fordi begrepet er abstrakt og er en tankemodell vi benytter for å prøve og beskrive den sosiale virkeligheten. Interaksjon og samhandling mellom individer og omgivelsene i en organisasjon vil utelukkende utvikle en felles forståelse om hva som er akseptabel atferd, moral og hvordan oppgaver skal løses (Bang 2013, 23). Dette støttes også av Johansen og Sætersdal (2017, 124) som påpeker at organisasjonskulturen bidrar i sosialiseringsprosessen av nyansatte ved å legge føringer for hva som er akseptabel atferd.

Ifølge Johansen og Sætersdal (2017, 124) kan organisasjonskultur bidra til å skape en felles identitet for de ansatte. Identitet vil forklares nærmere i kapittel 2.3.6. Videre kan organisasjonskultur tjene bedriften ved at de ansatte opplever en større grad av integrering.

I tråd med problemstillingen vil vi i de følgende punktene presentere teorien vi har valgt å legge hovedvekt på innenfor organisasjonskultur.

2.3.1 Sosialisering

Sosialisering beskrives av Kaufmann og Kaufmann (2009, 271) som en prosess der en nyansatt vil tilpasse seg normene, verdiene og antakelsene i organisasjonen. Sosialisering fremstår som den viktigste faktoren for å opprettholde organisasjonskulturen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 373). Formålet med sosialisering er at den nyansatte skal integreres i den allerede etablerte organisasjonskulturen (Johansen og Sætersdal 2017, 123). Dette er ønskelig for at den vedkommende skal bli en del av fellesskapet samt ta del av arbeidskulturen. Når en nyansatt starter i en organisasjon vil vedkommende være ukjent med den allerede etablerte kulturen. Denne kulturen har blant annet et sett av verdier og normer som ikke er direkte synlige for den nyansatte. Vedkommende vil derfor gjennom en sosialiseringsprosess lære seg å kjenne organisasjonens verdier og normer.

Henning Bang (2013, 104) forklarer sosialiseringsprosessen ved å skille mellom

primærsosialisering og sekundærsosialisering. Primærsosialisering dreier seg om sosialiseringen som skjer i barndommen og blir tillært av barnets foreldre. Dette kan være alt fra å tilpasse seg samfunnet, til å utvikle seg for å bli et selvstendig menneske (2013, 104). Primærsosialisering vil være vanskelig å forandre senere i livet i motsetning til sekundærsosialisering.

Sekundærsosialisering er den sosialiseringsprosessen hvor et individ lærer mer spesifikke ferdigheter (Cappelen damm). Henning Bang (2013, 104) forklarer dette som den prosessen som fører mennesker inn i de spesifikke rollene de får i sekundærgrupper som for eksempel “HR sjef” eller “medisinstudent”. I motsetning til primærsosialisering vil sekundærsosialisering være en prosess et menneske gjennomgår flere ganger i livet. Etter hvert som en trer inn i nye grupper og yrkesroller blir det viktig å lære hvilke normer og verdier som preges av gruppen eller organisasjonen. En nyansatt i en organisasjon vil dermed gjennomgå en sekundærsosialisering hvor en for eksempel vil lære seg hvilke normer som gjelder og hvordan oppgaver skal utføres (2013, 105). Sekundærsosialiseringen står ikke like sterkt som primærsosialiseringen og vil derfor være mer akseptabel for forandring. Organisasjonen kan dermed bygge opp og utvikle en sterk og effektiv sosialiseringsprosess (2013, 105).

2.3.2 Visjon og verdier

Bang (2013, 46) mener at verdier er det elementet som blir brukt for å beskrive innholdet i organisasjonskulturen. Innholdet kan beskrives som “slik vi gjør det her hos oss”. Kaufmann og Kaufmann (2015, 363) forklarer at verdier utvikles på organisasjonsnivå og danner grunnlaget for felles normer som vil inngå i kulturen. Verdier er dermed et av de viktigste elementene når vi ønsker å kartlegge innholdet i organisasjonskulturen (2015, 363). Dette støttes av Alvesson (1987, 5) som har sett på flere ulike definisjoner av fenomenet organisasjonskultur. Han uttrykker at det er bred enighet blant forskere om at delte verdier er et grunnleggende element i organisasjonskulturen.

I undersøkelser av organisasjoner vil vanligvis verdier komme til uttrykk gjennom strategi og beslutningstaking. I tillegg påpekes det at verdier uttrykkes gjennom organisasjonens grunnleggende filosofi (Jacobsen og Thorsvik 2013, 134). Jacobsen og Thorsvik (2013, 134) forklarer med andre ord at verdier symboliserer det som er bra eksplisitt og implisitt det som

oppleves som problematisk. Det ser ut til at de uttalte verdiene ikke styrer atferden, men at det foreligger andre grunnleggende oppfatninger og faktorer som påvirker denne.

Williams og Ferris (2000, 25) hevder at de fleste ledere benytter verdier for å skape en god relasjon med potensielle og nåværende kunder. Samtidig blir verdier også brukt av ledere for å tiltrekke og beholde ansatte i organisasjonen. Begrepet verdier har i dag en mer omfattende betydning. Tidligere handlet det om menneskets grunnleggende verdier og antakelser lært i oppvekst. I dag benyttes begrepet i organisatorisk sammenheng som et grunnlag for oppdrags- og forretningsstrategien til store virksomheter. Dette vil si at verdier har fått en viktigere betydning for organisasjoner. Det er derfor essensielt for ledere å se viktigheten av hvordan felles verdier kan holde en organisasjon sammen (Williams og Ferris 2000, 25).

Argyris og Schön *organizational learning II*. fra 1996 deler verdier inn i bruksverdier og forfektete verdier. Forfektete verdier er bedriftens verdigrunnlag, strategier, visjon eller målsettinger (sitert i Bang 2013, 47-48). Det er disse verdiene medarbeidere og ledere hevder de tror på. Bang (2013, 48) setter spørsmålstegn ved i hvilken grad disse verdiene faktisk styrer atferden til de ansatte når personlige verdier blir satt på prøve. Bruksverdiene er derimot de verdiene man ikke er seg bevisst og som utgjør de ansattes handlinger. Disse kan oppdages ved å studere de ansattes atferd.

2.3.3 Sterk kultur

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 126) kan en sterk kultur være en viktig suksessfaktor for organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2013, 127) viser til nyere studier vedrørende organisasjonskultur som peker på at det å ha en sterk kultur i organisasjonen vil ha en positiv påvirkningskraft for effektiviteten. Dette som en følge av at medlemmenes atferd blir påvirket av kulturen. Organisasjonskulturen ser dermed ut til å gi grunnlag for sterkere tilhørighet, fellesskap, motivasjon og tillit. Dette fører igjen til bedre samarbeid, koordinering og styring (2013, 127-129). Størrelsen og antall ansatte i organisasjonen vil ha en påvirkning på hvor utfordrende det vil være å etablere en felles og sterk kultur. Jo større organisasjon, desto mer utfordrende vil etableringen bli (Kaufmann og Kaufmann 2015, 370).

Bang (2011, 110) definerer en sterk kultur som “en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen, og som i stor grad er med på å styrke medlemmenes atferd”. Videre viser han

til fem teknikker som kan bidra til en sterk kultur. Disse teknikkene er intern rekruttering, bevisst terping av viktige verdier og normer, selektiv rekruttering, ritualer og seremonier og tett samarbeid mellom nyansatte og gode rollemodeller. Vi vil kort forklare hva teknikkene innebærer.

Intern rekruttering går ut på å rekruttere de ansatte som allerede er i bedriften til nye stillinger. Fordelen med dette gjelder spesielt for rekruttering av ledere for å forsterke den eksisterende kulturen (Bang 2011, 112). Ledere og ansatte som er godt kjent med bedriftens normer og verdier vil være gode alternativer ved rekruttering for å skape og/eller beholde en sterk kultur. Den neste teknikken som presenteres av Bang (2011, 112) er det å terpe viktige verdier og normer for de ansatte for å sikre at alle får kjennskap til disse. Dette kan gjøres på en direkte måte ved å benytte taler og artikler hvor disse er i fokus, eller på en mer indirekte måte ved ritualer og seremonier.

Selektiv rekruttering er fremstilt som teknikk nummer tre. Dette går ut på å ansette kandidater som innehar noen av de samme verdiene og oppfatningene som bedriften. Ved å rekruttere kandidater på denne måten vil bedriften kunne opprettholde og forsterke den eksisterende kulturen selv om nye mennesker kommer inn i systemet. Ritualer og seremonier kan også benyttes som et element for å styrke kulturen. Bang (2011, 113) forklarer at dette er en teknikk for “å forsterke medlemmenes opplevelse av felles delte erfaringer”. Den siste teknikken som omtales av Bang handler om samarbeidet mellom nyansatte og gode rollemodeller. Det viser seg at et slikt tett samarbeid er en effektiv måte å sørge for at nyansatte setter seg inn i de sentrale verdiene og normene i organisasjonen. Det er derfor viktig å bruke erfarne ansatte som rollemodeller for å skape et godt utgangspunkt for at den nyansatte tilegner seg og tar del i kulturen og dens kjerneelementer. Dette bekreftes av Jacobsen og Thorsvik (2013, 147) som mener at organisasjonskultur kan skapes gjennom en bevisst rekruttering av personell.

Det kan også oppstå negative konsekvenser ved å inneha en sterk kultur. Den største ulempen Bang (2011, 117) legger vekt på ved sterke og tette kulturer er fenomenet *gruppetenkning*. Gruppetenkning kan forklares som en felles måte å tenke på som gruppe, og som hindrer evnen til kritisk tenkning rundt beslutninger og forslag som fremlegges. Ulempen dette kan medføre er at organisasjonen ikke drøfter reelle alternativer ved beslutninger og at viktig informasjon blir oversett (2011, 120). Likevel er fordelene ved å ha en sterk kultur flere enn

ulempene. Bang (2011,122) påpeker at sterke kulturer virker samlende og motiverende for de ansatte. Dette vil hjelpe organisasjonen til å strekke seg etter definerte mål.

2.3.4 Kritikk av kulturbegrepet

Bang (2011, 212) mener at kritikken rettet mot kulturbegrepet i litteraturen er mangelfull. Den vanligste kritikken er at kulturbegrepet er et eldre begrep som kom før forskningen av begrepet startet etter år 1979. Kulturbegrepet kan derfor omtales som en “gammel vin på nye flasker” fordi det i dag omtales på andre måter enn før forskningen begynte.

En annen kritikk av kulturbegrepet omhandler definisjonen av organisasjonskultur og hva det faktiske innholdet er. Denne kritikken retter seg mot mange og tvetydige definisjoner. Dette gjør det videre vanskelig å benytte begrepet som et analytisk verktøy i studiet av organisasjoner (Bang 2011, 214). Det er også kritikk knyttet til utfordringene ved å gjennomføre seriøs empirisk forskning på organisasjonskultur som et fenomen. Det å undersøke kulturen på en vitenskapelig tilfredsstillende måte er nærmest umulig (2011, 214). Samtidig eksisterer det ulike meninger om hvilken forskningsmetode som er mest hensiktsmessig å benytte mellom kvantitativ, kvalitativ eller en kombinasjon av metodene.

En annen kritikk som belyses er at en organisasjon har for vagt definerte grenser til at den kan behandles som én kultur (Bang 2011, 216). Ifølge Alvesson (1987, 6) kan man ikke med sikkerhet si at en organisasjon innehar én felles kultur, men at det eksisterer flere kulturer i organisasjonen. Dette støttes av Morey og Luthans (1985, 227) som hevder at kulturbegrepet kun kan benyttes til å undersøke spesifikke mindre undergrupper (også kalt subkulturer) i organisasjonen. Det kan derfor være utfordrende å kartlegge og undersøke en helhetlig kultur. Samtidig vil det være vanskelig å få reliable resultater i forskningen.

2.3.5 Subkultur

Bang (2013, 30) definerer subkulturer som “en delkultur eller undergruppe som eksisterer innenfor organisasjonen”. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 151) oppstår det vanligvis subkulturer som følge av organisasjonsstrukturen. Det kan for eksempel oppstå på ulike avdelinger i bedriften eller geografiske plasseringer. Det er derimot ikke bare ved organisasjonsstruktur at det kan utvikles subkulturer. Det kan også være

generasjonsforskjeller, utdannelsesnivå eller kjønn som knyttes sammen av felles normer og verdier.

Ifølge Bang (2013, 30) vil de ulike subkulturene ha en relasjon til hverandre. Når det dannes subkulturer betyr det nødvendigvis ikke at det er et problem eller en konflikt i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 152). Et eksempel på dette er når avdelingene er uavhengig av hverandre, da vil ikke subkulturene ha noen innvirkning (2013, 152).

2.3.6 Identitet

Identitet omhandler hvem vi er og hvordan vi definerer oss selv sammenlignet med andre (Colman 2014, 13). Mennesker har ofte et behov for å skille seg ut blant mengden, men også å vise at man har en tilhørighet til fellesskapet. I likhet med personlig individuell identitet er også organisasjoner opptatt av å finne sin identitet.

Bang (2013, 91) peker på at det å bygge en felles organisasjonsidentitet være tidkrevende. I organisasjoner med mange ansatte kan det dannes egne identiteter innenfor subkulturene. Det er derfor viktig med sosialiseringprosesser der de ansatte jobber for et felles mål og definerer sine oppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2013, 314). Dette kan for eksempel foregå under teambuilding, prosjekter og strategidiskusjoner.

Ifølge Colman (2014, 15) er det ikke nødvendigvis slik at organisasjonens medlemmer vil ha samsvarende meninger om organisasjonsidentiteten og de formelle verdiene. Det samme gjelder også for de ansatte og lederne som ofte har forskjellig oppfatning av hva organisasjonsidentiteten er. Det må derfor jobbes med en felles forståelse for alle medlemmer av organisasjonen. Når organisasjoner skal definere sin identitet må den sette grenser for hvor skillet går mellom organisasjonen og dens omgivelser. Dette kan for eksempel være deres samarbeidspartnere og kunder (Colman 2014, 21).

2.4 Kommunikasjon

I dette kapittelet vil vi belyse hva som menes med begrepet kommunikasjon og se på ulike former for kommunikasjon i bedriften.

Det finnes mange ulike betraktninger rundt kommunikasjon. En tradisjonell måte å definere kommunikasjon i relasjonen mellom mennesker på er “en overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 290). Jacobsen og Thorsvik (2013, 280) påpeker at det dreier seg om mer enn selve informasjonsutvekslingen. De mener at kommunikasjon i tillegg vil innebære en overføring av en persons holdninger, ideer og følelser. Dette kan forklares og blir uttrykt som ikke-verbal kommunikasjon. For å forstå hva dette signaliserer må fysiske uttrykk som stemmebruk og kroppsspråk tolkes (2013, 280). Kaufmann og Kaufmann (2015, 367) påpeker at en av kjerneverdiene i organisasjonskulturen er “åpenhet når det gjelder kommunikasjonsmuligheter”. Dette betyr at de ansatte har mulighet til å kommunisere åpent med hverandre for å kunne utføre arbeidet.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 289) mener at *kommunikativ kompetanse* er en grunnleggende forutsetning for effektiv ledelse i organisasjoner. Dette kan forstås som en persons evne, anlegg og potensiale til å videreformidle og prosessere informasjon. De trekker videre frem at dårlige kommunikative evner kan være en årsak til at det oppstår svekket produktivitet og dårlig trivsel på arbeidsplassen (2009, 289).

God kommunikasjon kan tjene organisasjonen på flere ulike områder. Kaufmann og Kaufmann (2009, 297-298) trekker blant annet frem at det kan bidra til å styrke motivasjonsnivået og samspillet i organisasjonen. Kommunikasjon i form av tilbakemelding på ansattes arbeidsinnsats, vil også kunne tjene organisasjonen ved å redusere usikkerhet og dekke et naturlig kontaktbehov (2009, 298). Dårlig kommunikasjon kan derimot knyttes til at de ansatte mistolker hverandre eller at informasjon ikke når frem (Bush, Vanebo og Dehlin 2003, 385).

Hvordan og hvem man formidler informasjon til vil ofte være styrt av kommunikasjonens struktur i organisasjonen. I teorien skiller vi i hovedsak mellom to retninger; vertikal og horisontal kommunikasjon. Vertikal kommunikasjon kan betegnes som kommunikasjonen som foregår mellom ledere og underordnede på ulike hierarkiske nivåer. Den vertikale kommunikasjonen gjelder både kommunikasjon som formidles vertikalt oppover i hierarkiet, og kommunikasjon som formidles vertikal nedover i hierarkiet. Vi vil heretter rette fokuset mot det sistnevnte, med andre ord “informasjonsflyten ovenfra og ned”. Horisontal

kommunikasjon er formidling av informasjon som skjer mellom ansatte som jobber i samme avdeling eller i samme hierarkiske nivå (Jacobsen og Thorsvik 2013, 290).

2.5 Motivasjon

Vi vil i dette kapittelet se kortfattet på hva som menes med begrepet motivasjon og hvilke typer av motivasjon vi kan skille mellom i arbeidslivet. Til slutt vil vi se på lønn og bonus som en motivasjonsfaktor.

2.5.1 Hva er motivasjon

Motivasjon er et vidt begrep med mange betydninger. I dagligtalen brukes ofte begrepet som et synonym for entusiasme og ønske om å prestere (Brochs-Haukedal 2010, 109). Forskerne E.L Deci og R.M Ryan har i *Intrinsic motivation and self determination in human behavior* fra 1985 valgt å skille mellom to motivasjonssystemer: indre og ytre motivasjon (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Indre motivasjon dreier seg om grunnleggende behov og indre drivkrefter til å prestere. En person som styres av indre motivasjon vil utføre sine arbeidsoppgaver av ren glede. Dersom en person derimot styres av ytre motivasjon, vil vedkommende trigges av ytre faktorer som lønn og bonus. Andre ytre former for belønning er for eksempel ros og tilbakemeldinger på arbeidsprestasjoner (Mikkelsen 2014, 34-35). Da vår undersøkelse er basert på Nortura sin produksjonsavdeling, vil ytre motivasjon være mest aktuelt ettersom det er standardiserte arbeidsoppgaver og ensformig arbeid. Ledelsen bør dermed ha kunnskap om hvilke ytre motivasjonsfaktorer som er aktuelle for at de ansatte skal ønske å utføre en god jobb (2014, 35).

2.5.2 Belønning

Belønning er som nevnt en viktig del av den ytre motivasjonen. I teorien skilles det mellom indre og ytre belønning. Indre belønning fører til indre motivasjon. Dette kan for eksempel være følelsen av tilfredshet og interesse for arbeidet. Ytre belønninger omhandler hva vi får eller hva vi forventer å få når vi utfører en tjeneste eller arbeidsoppgave. Eksempel på dette kan være ros, tilbakemeldinger, bonuser og lønn (Mikkelsen 2014, 68). Den ene formen for belønning utelukker imidlertid ikke den andre. Den ytre belønningen i form av materielle eller forventede belønninger kan virke ødeleggende på den indre belønningen. Dermed vil også den indre motivasjonen svekkes. Eksempelvis kan en person som styres av indre motivasjon

få en uventet materiell belønning. Dette kan føre til at vedkommende vil forvente belønninger ved utførelse av tilsvarende arbeid, og dermed miste sin indre motivasjon. Vedkommende vil da bli styrt av den ytre belønningen.

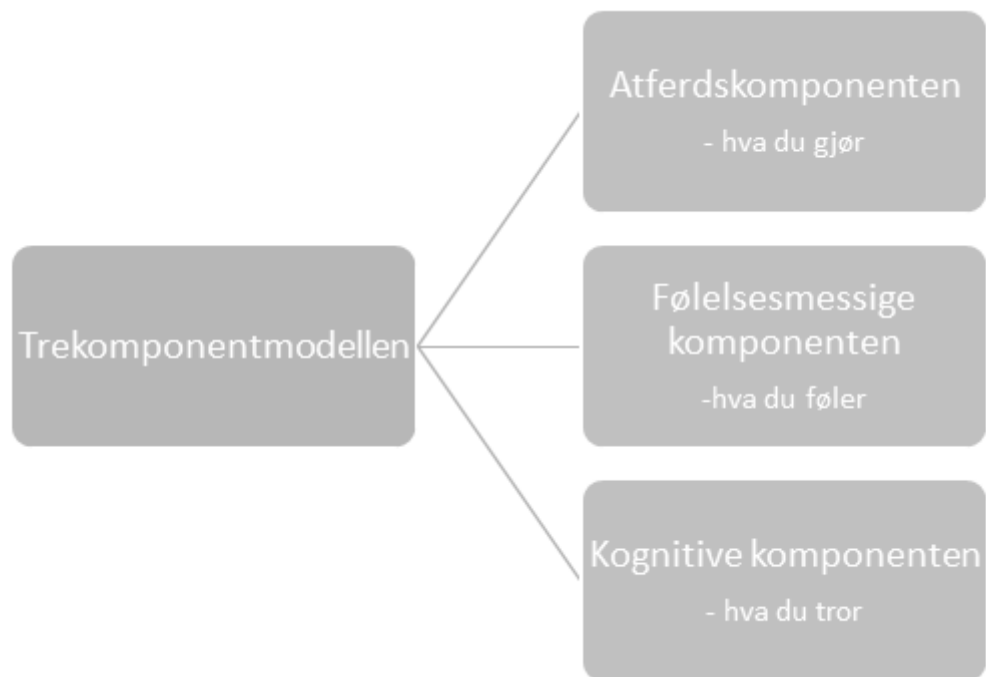
2.5.3 Tilbakemelding

Tilbakemelding er, som tidligere nevnt, en del av den ytre motivasjonen. Mikkelsen (2014, 61) definerer tilbakemelding som “informasjon medarbeidere får eller søker på sine prestasjoner”. Nødvendighet for tilbakemelding vil variere ut fra individuelle behov. Ashford, Blatt og Vande Walle (2003, 780) forklarer at ledere kan benytte tilbakemelding som et virkemiddel til å forbedre de ansattes arbeidsprestasjoner og til å forhindre uønsket atferd i organisasjonen. På lik linje kan medarbeidere også bruke tilbakemeldinger som et virkemiddel for å unngå usikkerhet. Manglende bruk av strategiske tilbakemeldinger kan forårsake uheldige konsekvenser for medarbeidernes prestasjoner. Blant annet trekker Mikkelsen (2014, 63) frem negative følelser, nedsatt motivasjon og redusert innsats som eksempler.

2.6 Holdninger

Kaufmann og Kaufmann (2009, 209) beskriver holdninger som en “summarisk evaluering av et psykologisk objekt i slike dimensjoner som god-dårlig, behagelig-ubehagelig og like-mislike”. Holdninger kan utvikles og oppstå ved interaksjon mellom kunder, medarbeidere, grupper, ledere og begivenheter. Det er også mulig å endre holdninger raskt, for eksempel etter fornærmelser fra en person. Kaufmann og Kaufmann (2009, 210) viser til at holdninger består av tre komponenter; følelsesmessig, kognitiv og atferd.

Figur 2.2: Trekomponentmodellen



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 210)

Den følelsesmessige komponenten dreier seg om affekter. Det vil si hva du føler eller vurderer, og kan eksempelvis synliggjøres ved sympati eller antipati. Den kognitive komponenten består av tankeinnholdet. For eksempel vil en person som har negative holdninger til eldre kvinner, fort forhåndsdømme alle eldre kvinner uavhengig av vedkommende sin oppførsel. Den siste komponenten omhandler en persons atferd. Dette dreier seg om observerbare handlinger, altså hva vedkommende hevder eller hvordan han/hun handler ut ifra sine holdninger. For eksempel avviser personen eldre kvinner på grunnlag av sine holdninger.

3.0 Metode

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for metoden og forskningsdesignet vi har valgt å benytte i denne oppgaven. Videre vil vi se på forskningsetikk og ulike feilkilder, før vi avslutningsvis belyser kritikk av metoden.

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 29) kan bruk av metode forstås som å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan vi skal

innhente informasjon for å beskrive den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen analyseres og hva den forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser (2010, 29). Med andre ord er metode strategien som benyttes for å innhente, bearbeide og tolke empiri og data.

På bakgrunn av vår problemstilling *“Hvordan påvirker atypiske ansettelsesrelasjoner organisasjonskulturen i virksomheten?”* anser vi at en kvalitativ tilnærming vil være mest hensiktsmessig. Dette fordi vi ønsker å innhente detaljert og utfyllende informasjon fra informantene. Kultur er et stort og komplekst tema som vil kreve dypere innsikt i informantenes respons. En kvalitativ tilnærming gir informantene større frihet til å uttrykke seg, samt stille spørsmål dersom det oppstår uklarheter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 136). Dette støttes av Schein (2010, 176) som hevder at kvantitativ data ikke er egnet til å oppdage dypere nivå av delte meninger og felles antakelser. Disse nivåene kommer fram ved samhandling og derfor kan kvalitativ data være bedre egnet. Kvantitative målinger kan være valide, men fanger ikke opp den kulturelle essensen.

3.1 Forskningsdesign

Vi har valgt et forskningsdesign basert på en enkeltcasestudie med en fenomenologisk tilnærming. Bakgrunnen for dette er at vi ønsker å se på hvilken påvirkning atypiske ansettelse har på organisasjonskulturen. Studie begrenser seg derfor til kun å se på én uavhengig variabel, altså atypiske ansettelse, som kan påvirke den avhengige variabelen organisasjonskultur. En casestudie er definert av Jacobsen (2015, 97) som en studie med fokus på én spesiell enhet og som er klart avgrenset i tid og rom. Vårt studie er klart avgrenset til én organisasjon, Nortura, i et bestemt tidsrom. Forskningsdesignet vil derfor gjøre at vi får frem en virkelighetsnær beskrivelse av fenomenet (2015, 99).

En fenomenologisk tilnærming defineres som det å utforske og beskrive menneskers erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 82). Hensikten med denne studien er å kunne beskrive de ansatte sin erfaring med fenomenet atypiske ansettelse. Studiet vil i tillegg kjennetegnes som et intensivt design hvor dybde, nyanser og forholdet mellom individ og kontekst står sentralt (Jacobsen 2015, 133). Vi anser derfor dette som et naturlig forskningsdesign for å besvare vår problemstilling.

3.2 Utvalg

For å få en god forståelse av tematikken som tas opp i vår studie, er et strategisk utvalg av informanter hensiktsmessig. Vårt utvalg er et resultat av en strategisk utvelgelse hvor vi benyttet stratifisert utvalgsstrategi for å sikre at nødvendig data ble innhentet. Et stratifisert utvalg betyr at forskeren rekrutterer informantene inn i forhåndsdefinerte kategorier basert på sentrale kjennetegn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109). Vi har valgt ulike informanter ut i fra tilknytningsform og ansvarsområder for å få et nyansert og bredt perspektiv på fenomenet. Vi kan dermed si at vi har et ikke-sannsynlig utvalg. En slik formålsrettet utvalgsmetode benyttes fordi det kan gi særlig interessant informasjon (Jacobsen 2015, 181).

Vi har intervjuet åtte informanter fra én av Nortura sine avdelinger hvorav tre av informantene har lederansvar, tre faste ansatte og to innleide ansatte. Vi har altså benyttet kategoriene “leder”, “fast” og “innleid” for å rekruttere våre informanter. For å få et hensiktsmessig og objektivt utvalg har ikke kjønn eller alder vært av betydning for vår studie. På grunn av stor produksjonstrykk på avdelingen vi intervjuet, ble informantene valgt ut etter avtale med personalleder. Utvelgelsen kan derfor være av betydning for resultatet og vi anser dette som en mulig feilkilde. Dette vil utdypes nærmere i punkt 3.7 refleksjoner av metode.

3.3 Datainnsamling

I dette studiet har vi valgt å gjennomføre et semi-strukturert dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Hensikten har vært å innhente utfyllende informasjon, refleksjoner og meninger fra relativt få enheter. Vi ønsket samtidig å få frem individuelle syn på fenomenet for å skape et tydelig sammenligningsgrunnlag. Dette for å unngå feilkilder knyttet til innflytelse fra en større gruppe. Denne innsamlingsmetoden er intensiv og kan defineres som et dybdeintervju.

Jacobsen (2015, 148) oppsummerer en rekke sterke fordeler ved bruk av intervjuformen ansikt-til-ansikt. Blant annet uttrykker Jacobsen (2015, 148) at det er en godt egnet intervjumetode for å etablere tillit og åpenhet til informanten. Videre kan det gi en god flyt i samtalen samtidig som vi kan unngå distraksjoner under selve intervjuet. Vi tok forbehold om

at tematikken i studiet kan være sensitivt og det var derfor viktig for oss å etablere tillit til informantene.

3.3.1 Intervjumetode

For å skape et godt sammenligningsgrunnlag ønsket vi å utføre et standardisert intervju, men samtidig åpne for en viss fleksibilitet. Dette ga oss et godt grunnlag for å innhente utdypende informasjon og likevel ha mulighet for sammenligning mellom informantene. Vi benyttet derfor et semi-strukturert intervju som utgangspunkt for vår intervjuguide. Et semi-strukturert intervju åpner for at forskeren kan bevege seg fritt i forhold til rekkefølgen i intervjuguiden hvor spørsmål og temaer kan variere (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 137). Ved utarbeidelse av intervjuguiden tok vi utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene og deretter benyttet vi disse som deltema for å utforme spørsmål. I tillegg til dette laget vi underpunkter for å sikre at ønsket informasjon ble dekket. Vi valgte å utforme tre ulike intervjuguider etter hvilken rolle og tilknytningsform informantene hadde (se vedlegg 2). På bakgrunn av det strategiske utvalget av informanter så vi hensikten ved å tilpasse intervjuguiden på denne måten. Før endelig ferdigstilling av intervjuguiden gjennomførte vi en pilotundersøkelse for å kontrollere og sikre at innholdet var forståelig for informantene.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuet

Undersøkelsen hadde en varighet på to dager og ble gjennomført etter avtale i bedriftens egne lokaler. Da fenomenet vi undersøker er arbeidsrelatert vil det være mest naturlig å foreta intervjuene i informantenes omgivelser, i dette tilfellet arbeidsplassen (Jacobsen 2015, 152). Ettersom et dybdeintervju gir mye informasjon over en relativ kort periode, ble intervjuet dokumentert ved hjelp av båndopptaker og notatskriving underveis. Båndopptaker er et godt egnet verktøy under et ansikt-til-ansikt intervju ved at fokuset og øyekontakten rettes mot informantene og ikke ned i en notatblokk (2015, 153). Videre så vi det hensiktsmessig å ta notater underveis for å signalisere en oppmerksomhet rundt intervjuobjektets informasjonsdeling (2015, 157-158).

3.4 Transkribering og kategorisering

Etter gjennomføring av intervjuene ble neste skritt å transkribere lydopptakene. Dette ble gjort for å få en skriftlig framstilling av dataen. Ifølge Jacobsen (2015, 201) kalles dette for en

asynkron fremstilling. Denne fremstillingen av datamateriale skaper en god oversikt som vil forenkle prosessen med å kategorisere dataen. For å fange opp essensen i datamaterialet anså vi det nødvendig med en reduksjonsprosess for å kunne identifisere kategoriene. Prosessen reduserer data som ikke er relevant for vår problemstilling (Nilssen 2012, 78).

For å finne meningsbærende elementer i materialet har vi valgt å kode dataen. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 174) beskriver koding som et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. For å kunne identifisere, utvikle og navngi kategoriene, må man kartlegge dataen, avdekke tankemønstrene og meningene som ligger bak innholdet. En slik systematisering blir av Strauss og Corbin (1998, 101-102) kalt for *åpen koding*.

Vi benyttet, som tidligere nevnt (se punkt 3.3.1), forskningsspørsmålene til å danne deltemaer for å sikre at problemstillingen ble besvart. I samsvar med forskningsspørsmålene har vi dannet 13 ulike underkategorier (se vedlegg 1). Basert på disse underkategoriene har vi begrenset oss til syv kategorier vi mener er mest relevant. Disse kategoriene vil være grunnlaget for dataen i analyse- og drøftingskapittelet. Kategoriene som vil bli analysert og drøftet i forskningsspørsmålene er: sosialisering, sterk kultur, subkultur, identitet, kommunikasjon, motivasjon og holdninger. Vi systematiserte og fremstilte datamaterialet i en tabell (se vedlegg 1) for å skape oversikt samt danne et godt sammenligningsgrunnlag for videre analyse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2012, 193).

3.5 Validitet og reliabilitet

Når vi skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse er det viktig å ta høyde for måleinstrumentets reliabilitet og validitet. Reliabilitet omhandler påliteligheten til undersøkelsen. Den forteller oss om gjentatte målinger vil gi oss den samme dataen, eller om vi ville fått andre funn ved en senere anledning (Ringdal 2013, 96). Validitet dreier seg om hvorvidt forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 229).

Vår undersøkelse gir et øyeblikksbilde av situasjonen i organisasjonen, derfor vil det være utfordrende å sikre høy reliabilitet. I en kvalitativ tilnærming vil samtalen ofte styres av forskeren og forholdene omkring datainnsamlingen. Dette medfører at det vil være ulike

datainnsamlingsteknikker som tas i bruk, og derav være vanskelig å teste dataens reliabilitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 229). Videre vil forskerne ofte ha ulike erfaringsbakgrunner og dermed tolke dataen på ulike måter. Informanten kan også bli påvirket av forskeren og situasjonen rundt intervjuet. Intervjusituasjonen kan derfor være svært kontekstavhengig (Larsen 2007, 81).

I motsetning til reliabilitet, kan det å sikre høy validitet være enklere i en kvalitativ metode. Ettersom validitet dreier seg om å representere virkeligheten, kan vi styrke validiteten gjennom å være åpne om datainnsamlingsprosessen samt redegjøre for metoden og fremgangsmåten (Tjora 2012, 202). Videre gjennomførte vi en fleksibel intervjuprosess. Her hadde vi en åpen dialog med informantene med mulighet til å endre spørsmål underveis. Ved en slik fremgangsmåte sikret vi mer valid data i vår forskning (Larsen 2007, 80).

3.6 Forskningsetikk

I enhver forskning stilles det krav til etiske prinsipper som det er nødvendig å ta hensyn til. Etikk blir av Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 93) beskrevet som “*prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale*”.

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 89) uttrykker at etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker. I vår forskning vil dette først og fremst være av betydning i forbindelse med datainnsamlingen. Her er vi i direkte kontakt med informanten og må derfor være klar over hvilket etisk ansvar vi har som forskere. For eksempel vil måten vi påvirker hverandre på reise etiske spørsmål under forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, 93). De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH) har vedtatt 46 retningslinjer inndelt i seks deler som forskere må ta hensyn til ved datainnsamling i samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Vi vil ikke utdype disse punktene, men presentere de seks delene forskeren må være seg bevisst. Disse er forskning, samfunn og etikk, hensyn til personer, hensyn til grupper og institusjoner, forskersamfunnet, oppdragsforskning og forskningsformidling (Etikkom).

Vi har i vår forskning forsøkt å ta retningslinjene i betraktning ved å gi nødvendig informasjon til informantene og opplyse om hensikten med undersøkelsen. Deretter har vi sørget for at informantene deltar av frivillighet og at de samtykket til metoden som ble benyttet i

innsamlingen. Vi har også forsikret informanten om at personlig opplysninger blir behandlet konfidensielt og at dataen derfor ikke vil kunne påføre den enkelte konsekvenser eller skade.

3.7 Refleksjon av metoden

I kvalitativ metode vil resultatet basere seg på dataen fra kilden, enten det er informanter, dokumenter eller situasjonen (Jacobsen 2015, 229).

Vi tar forbehold om at vår forskning kan være preget av mulige feilkilder. I studiens tilfelle bygger undersøkelsen på dataen vi har innhentet fra åtte informanter ansatt i Nortura. Vi ser at antallet informanter ikke gir oss et tilstrekkelig grunnlag for å kunne uttale oss om de faktiske forholdene i organisasjonen.

Vi har kun undersøkt en bestemt avdeling i organisasjonen, og utvalget kan derfor ikke betraktes som representativt. Det er derfor ikke mulig å generalisere våre funn i organisasjonen. Dette blir påpekt av Jacobsen (2005, 130) som forklarer at kvalitative tilnærminger ikke er en egnet metode for å generalisere funn.

Vi ønsket å foreta en stratifisert strategi basert på strategisk utvelgelse. Omstendighetene i Nortura medførte at rekrutteringen ikke ble slik vi hadde håpet. Grunnet høy produksjonstrykk ble ikke informantene tilfeldig valgt ut. Det var personallederen på avdelingen som innhentet de. Vi kan derfor ikke med sikkerhet fastslå at informantene er tilfeldig utvalgt. Igjen kan denne utvelgelsen fra personalleder medføre at informantene ikke besvarer undersøkelsen på et ærlig og redelig grunnlag.

Da vi benyttet en kvalitativ metode med en induktiv tilnærming, kan våre forventninger og “før-dommer” påvirke hvilken informasjon som innhentes og betraktes som relevant for problemstillingen (Jacobsen 2005, 35). Selv om vi ønsket å gjennomføre den empiriske undersøkelsen med størst mulig grad av objektivitet, kan vi ikke utelukke at forventningene har hatt påvirkning i studien.

Vi valgte å benytte oss av båndopptaker under intervjuene for å sikre oss at all informasjon ble fanget opp. Jacobsen (2005, 148) mener at en ulempe ved bruk av båndopptaker er at mange kan reagere negativt når stemmen tas opp på bånd. Det gjelder spesielt personer som

ikke er kjent med benyttelse av slike tekniske hjelpemidler i hverdagen. Det kan dermed oppleves som et stressmoment og gjøre at informantene ikke besvarer like utfyllende.

4.0 Analyse og drøfting

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 164) definerer analyse som det å “dele noe opp i biter eller elementer”. Forskerens mål i en dataanalyse blir å avdekke meninger og finne mønstre ut i fra datamaterialet. Tolkning henger tett sammen med analyse og dreier seg om at forskeren skal utforske sammenhenger. Når man fortolker, forsøker man å få tak i meningen bak materialet og knytte relevant teori opp mot funnene (2010, 164).

I dette kapittelet vil vi ta for oss resultatene av den empiriske undersøkelsen, og deretter analysere og drøfte disse i tråd med teorien. Kapittelet vil både inneholde presentasjon av resultatet og drøftingen. Vi anså dette som mest oversiktlig for å skape en bedre flyt i oppgaven. Vi har valgt å dele opp dette kapittelet i fire deler med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Avslutningsvis drøfter vi mulige feilkilder. Som nevnt tidligere har vi benyttet syv kategorier basert på forskningsspørsmålene som faller inn under delkapitlene.

4.1 Forskningsspørsmål 1

“Hvordan jobber organisasjonen for å sosialisere innleid arbeidskraft?”

Som vi har forklart i punkt 2.3.1, kan sosialisering anses som et av de viktigste elementene for å bevare den eksisterende organisasjonskulturen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 373). Når en innleid arbeidstaker begynner i Nortura vil vedkommende tilegne seg ny kunnskap. Samtidig vil vedkommende gjøre seg kjent med normer og regler som preger organisasjonen. Denne prosessen beskrives som sekundærsosialisering (Bang 2013, 105). I vår undersøkelse benyttes begrepet sosialisering for å beskrive hvordan innleide arbeidstakere blir introdusert og kjent med Nortura. I dette tilfellet beskriver lederne en god opplæring og introduksjon som en del av deres sosialiseringsprosess. En leder forteller at:

“Vi jobber strategisk for å sette rett person på rett plass”.

Dette støttes av en annen leder som forklarer at når nye innleide ansettes, gjennomføres det et intervju for å kartlegge hvor personen best vil passe inn i bedriften. Videre fremgår det at Nortura benytter faddere som en del av opplærings- og sosialiseringsprosessen. Det tyder derfor på at Nortura er bevisste på sosialiseringsprosessen. Det ser ut til at de ønsker å skape et godt førsteinntrykk av bedriften samt gi en tidlig trygghet for nyansatte.

Det er tydelig at sosialiseringsprosessen i Nortura starter med en gang en innleid arbeidstaker trer inn i bedriften. Prosessen skjer blant annet ved at vedkommende får en “fadder” de første ukene og får omvisning av verneombudet og tillitsvalgt. Dette blir bekreftet av de innleide ansatte som uttrykker at de har hatt en god opplevelse vedrørende opplæring og sosialisering. Derimot hadde de faste ansatte en annen opplevelse av prosessen. Blant annet sier en av de ansatte følgende:

“Det er jo en som er hovedansvarlig for opplæringen. Det syns jeg ikke fungerer noe særlig. Så det er dem som står på de forskjellige maskinene som må ta opplæringen”.

Dette kan tyde på at det er usikkerhet rundt hvem som egentlig har ansvaret, både for de innleide og de faste ansatte. Dermed kan sosialiserings- og introduksjonsprosessen variere i stor grad ut ifra hvem som har ansvaret. Dette kan oppleves som utfordrende og forvirrende for de innleide arbeidstakerne som blir introdusert for bedriften. På den annen side kan den innleide få flere innfallsvinkler ettersom det varierer ut ifra hvem som er vedkommende sin opplæringsansvarlig. Prosessen kan oppleves som negativ for de faste ansatte som må ta et ansvar de ikke har i sin stillingsbeskrivelse. Ansvaret kan oppleves som et ytterligere stressmoment for de faste ansatte som allerede jobber under et stramt tidsskjema. Det kan derfor være utfordrende å skape en felles forståelse, noe som anses som et viktig element for å bygge en sterk kultur.

En annen viktig del av sosialiseringsprosessen er hvorvidt de nyansatte vil tilpasse seg normene, verdiene og antakelsene i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 271). Det er dette Argyris og Schön omtaler som forfekte verdier (se punkt 2.3.2). I Nortura påstår både ledere og de faste ansatte at visjon og verdier er klart definert og tydelig presentert. Det blir sagt at visjon og verdier er godt synlige i Nortura sine lokaler i form av oppslag. Dette var også noe vi observerte da vi besøkte bedriften. Derimot kunne ikke de innleide gjenfortelle Nortura sin visjon eller verdier. De er bevisst på at visjon og verdier eksisterer i bedriften,

men mener at de ikke er klart nok definert. Det kan derfor tenkes at Nortura sin visjon og verdier ikke blir lagt like stor vekt på under sosialiseringen av innleide arbeidstakere. På den annen side kan en mulig forklaring være at de faste ansatte har vært eksponert for verdiene i en lengre tid, til forskjell fra de innleide. Informantene med fast tilknytning til Nortura forteller at de hadde jobbet i bedriften i mange år. Det er dermed sannsynlig at de kan ha tilegnet seg disse verdiene over denne perioden. Videre kan en annen forklaring være at de innleide ikke føler den samme tilhørigheten eller forpliktelsen til kjernevirksomheten Nortura som de fast ansatte. Dermed kan det være at de innleide får et mer overfladisk forhold til verdiene og ikke etterlever dem slik det ønskes av bedriften.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 127-129) kan organisasjonskulturen danne et grunnlag for sterkere tilhørighet og fellesskap. Som tidligere nevnt påpeker Bang (2011, 113) hvordan tett samarbeid mellom rollemodeller og den nyansatte kan bidra effektivt for å videreføre visjon og verdier. En viktig del av det å bygge en sterk kultur er bruken av erfarne rollemodeller som gode samarbeidspartnere med nyansatte. I dette tilfellet ser det ut til at Nortura benytter faddere som rollemodeller og at disse er tilfeldig utvalgt etter ansvarsområder eller arbeidsoppgaver. Det kan dermed virke som at erfaringen ikke har noe betydning for valget, og vi kan ikke med sikkerhet si at fadderne fungerer som gode rollemodeller for de nyansatte. Dette mener vi på bakgrunn av at de kanskje ikke innehar verdiene og normene til Nortura. Bang (2011, 110) underbygger dette ved å forklare viktigheten med å opprettholde en sterk kultur.

Hvorvidt de innleide identifiserer seg med Nortura sin visjon og verdier kan forklares med bakgrunn i hvor god sosialiseringsprosessen har vært. Vi ønsket derfor å undersøke om de innleide identifiserte seg med Nortura. Identitet handler om hvem vi er og hvordan vi definerer oss selv sammenlignet med andre (Colman 2014, 13). Videre undersøkte vi hvordan, og på hvilken måte informantene mente de identifiserte seg. Lederne i Nortura var tydelige på at de alle identifiserte seg med Nortura sin visjon og verdier. Samtidig mente de at disse var klart definert, men at de kanskje blir glemt i “kampens hete” blant de ansatte. En leder forklarer at:

“(...) du på en måte har det litt i bunnen, men at det ikke er noe sånn som du tenker på detaljert.”

De faste ansatte uttrykker også at de identifiserer seg med Nortura sin visjon og verdier og forklarer at det skapes et “eierskap” og at man ønsker å verne om sitt. Eksempler som blir trukket frem er deres kjøpsvaner av kjøttprodukter. Alle påpeker at de ikke kjøper andre merkevarer enn Gilde. En av de faste ansatte forklarer at:

“Nei, for det første det er jo altså det at når du jobber i Nortura så blir det jo litt sånn at du kjøper Gilde-mat. Jeg handler aldri kjøtt i Sverige, det har jeg aldri gjort.”

Dette kan bety at de ansatte er stolte av sin arbeidsplass og kvaliteten på produktene. I tillegg kan disse kjøpsvanene tyde på en sterk lojalitet til arbeidsplassen. På den annen side kan det virke som om dette oppleves som en prinsippsak blant de ansatte fremfor å handle ut ifra lojalitet. Årsaken blir dermed fordi at “alle andre” gjør det.

I motsetning til de faste ansatte og lederne i Nortura, følte ikke de innleide noe identifisering til Nortura. Deres kjennskap til bedriftens visjon og verdier var fraværende og de kunne derfor ikke identifisere seg. Den ene informanten uttrykker følgende:

“(...) Så lenge du ikke er fast ansatt liksom, så gjør du jobben din og ferdig med det liksom. Så håper du selvfølgelig på å få fast. Men. Det blir vel helt annerledes når du har fast jobb, selvfølgelig. Da føler du at du hører til liksom.”

Det kan se ut til at bakgrunnen for de innleides manglende identitet til Nortura kan skyldes en fraværende følelse av tilhørighet. Det tyder på at fokuset i større grad ligger på å gjøre en god jobb, fremfor å etterleve visjon og verdier. Dette fordi de verken føler en identitet til bedriften, eller er kjent med Nortura sin visjon og verdier. På den annen side kan dette skyldes det vi diskuterte tidligere, altså at formidlingen og opplæringen av bedriftens visjon og verdier ikke har vært tilstrekkelig nok i sosialiseringsprosessen av de innleide ansatte. Ifølge Colman (2014, 15) må det jobbes med en felles forståelse av verdiene for alle medlemmene i organisasjonen. Det kan derfor være viktig at Nortura er tydelig på dette i starten av sosialiseringsprosessen. På den annen side kan det være at bedriften ikke legger vekt på dette fordi de ikke er oppmerksomme på fordelene. Det kan også være at de ikke ser verdien i å skape en felles forståelse da de kun har et midlertidig behov for arbeidskraft.

Oppsummerende kan det se ut til at Nortura har valgt å benytte en fadderordning for å sikre at de nyansatte blir godt mottatt og at de raskt skal fungere som operative medarbeidere. Bruk av faddere kan oppfattes som en strategisk tilnærming av sosialisering og kan tyde på at Nortura ser viktigheten av god opplæring og introduksjon av nyansatte. Da vi er informert om at Nortura benytter mye innleid arbeidskraft, kan dette sees på som et effektivt tiltak for å sikre en god sosialiseringsprosess.

Det fremgår at seleksjonsprosessen ikke er tilfeldig, men at de heller benytter en selektiv og strategisk rekruttering av nyansatte. Dette blir påpekt av Bang (2011, 112) som et viktig tiltak for å styrke organisasjonskulturen. På den annen side ser vi at bruken faddere også kan innebære ulemper for organisasjoner. Dersom fadderne er tilfeldig utvalgt er det ikke nødvendigvis slik at de fungerer som gode rollemodeller for de nyansatte. Det kan se ut til at fadderordningen er opprettet med gode hensikter, men at gjennomføringen ikke fungerer slik det er tiltenkt av organisasjonen. Årsaken til dette kan være at ordningen ikke inneholder en kvalitetssikring av hvilke faddere som benyttes som rollemodeller. Det at de ansatte opplever at arbeidsflyten reduseres som en konsekvens av mye opplæringer og at det ikke er en klart definert ansvarlig for opplæringen, kan tyde på at ordningen går på bekostning av de ansattes motivasjon i jobben.

4.2 Forskningsspørsmål 2

“Viser organisasjonen åpenhet og ønske om å inkludere?”

I alle organisasjoner hvor interaksjon mellom mennesker er avgjørende for å oppnå resultater, er kommunikasjon en svært sentral del. Kommunikasjon dreier seg om informasjonsutvekslingen mellom mennesker og hvordan informasjonen blir overført (Kaufmann og Kaufmann 2009, 290). Vi ønsket å kartlegge hvorvidt de innleide arbeidstakerne opplever utfordringer knyttet til kommunikasjonen i Nortura. Ingen av informantene uttrykker utfordringer ved kommunikasjon på bakgrunn av tilknytningsform. Dette kan tyde på at de ansatte innehar en god kommunikativ kompetanse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 209).

Kommunikasjonen mellom de ansatte oppfattes som god og åpen. Dette kan være fordi det ikke er et bevisst eller synlig skille mellom de ulike tilknytningsformene. På den annen side

kan vi ikke utelukke at de på bakgrunn av trivsel og godt arbeidsmiljø er fornøyde med måten det kommuniseres på. Ettersom jobben består av fysisk arbeid, mener en leder at avdelingene er avhengig av en åpen og direkte kommunikasjon for å fungere optimalt. En annen leder uttrykker følgende:

“Det er jo praktiske ting som skal utføres da. Det er jobb som skal gjøres så da må du være direkte og så fortelle vedkommende hvordan dem skal gjøre det da”.

Dermed ser det ut til at ledelsen ønsker å skape åpenhet og legge til rette for at de ansatte skal ha en god informasjonsflyt både horisontalt og vertikalt. En av de innleide forteller at det oppsto en konfrontasjon mellom vedkommende og en fast ansatt. Vedkommende beskrev situasjonen slik:

“Jeg kjefte på en jente en gang og hun snakket ikke til meg på et halvt år (...) men jeg måtte bare si ifra.”

Det kan tyde på at de innleide på lik linje med de faste ansatte føler en aksept til å si ifra. På den annen side kan reaksjonen til vedkommende ha bakgrunn i personens væremåte eller tidligere erfaringer. Det kan derfor forekomme ulike reaksjoner som er basert på andre faktorer enn den faktiske kommunikasjonsflyten.

Det kan oppfattes som at avstanden mellom leder og ansatt er kort. Derimot fremgår det av flere faste ansatte at kommunikasjonen til ledelsen er dårlig og at flere ikke tør å si ifra. Dette kan ifølge Bash, Vanebo og Dehlin (2003, 385) være et resultat av mistolkninger eller at informasjonen ikke når frem. Barrierene som oppfattes av de ansatte dreier seg om den vertikale kommunikasjonen mellom ledelsen og ned til de ansatte. Dette vil derfor falle utenfor vår problemstilling og vi har valgt å ikke gå dypere inn på dette.

Som tidligere nevnt har Kaufmann og Kaufmann (2015, 367) påpekt at en av kjerneverdiene i organisasjonskulturen er åpenhet ved kommunikasjon og muligheter for å kommunisere. Det kan derfor tyde på kommunikasjonsmetodene i Nortura skaper et godt grunnlag for sterk organisasjonskultur. Ifølge Bang (2011, 110) vil en sterk kultur styrke medlemmenes atferd. Det er bred enighet blant informantene om at Nortura preges av en sterk kultur, til tross for at dette ikke kunne begrunnes nærmere. Likevel kommer det tydelig frem i beskrivelsene av

kulturen at alle informantene er stolte av sin arbeidsplass og resultatene som leveres. Vi kan derfor se dette i sammenheng med hvorfor kulturen oppfattes som sterk. Blant annet sier en av lederne:

“Vi gjør det vi sier, og vi står for det vi er”

Dette kan bety at lederen er stolt av Nortura og ønsker å fremheve den sterke kulturen og verdiene. Samtidig kan det være at lederen vil påpeke at det handler om fellesskapet, ved å bruke ord som “vi” og ikke “jeg”. Derimot kan enkelte mene eller føle annerledes enn lederen. Det kan eksempelvis være andre faktorer som gjør at kulturen fremstår som sterk. Dette kan vises ved utsagnet fra en annen leder:

“Veldig handlekraftig kultur egentlig. Veldig.”

Her henviser lederen til at kulturen fremstår som handlekraftig. Stoltheten kommer også tydelig frem ved gjentakelse av ordene. Det kan i dette tilfellet virke som denne lederen vektlegger handlekraften i kulturen som en faktor for at kulturen er sterk. Derimot viser nyere studier som tidligere nevnt at en sterk kultur i organisasjonen vil ha en positiv påvirkningskraft for effektiviteten (Jacobsen og Thorsvik 2013,127). Det kan derfor være i motsatt tilfelle. Kulturen oppleves allerede som sterk, og dette resulterer i at det er en handlekraftig kultur.

Videre ønsket vi å undersøke om organisasjonskulturen var preget av grupperinger, såkalte subkulturer basert på tilknytningsform. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 151) oppstår det vanligvis subkulturer som følge av organisasjonsstrukturen. I undersøkelsen fremgikk det tydelig at grupperingene i Nortura var preget av struktur og ikke tilknytningsform. Det er gjentagende blant flere av informantene at det dannes grupperinger avdelingsvis. Det som også ble trukket frem som mulige subkulturer var fremmedspråklige grupperinger. Vi ønsket først og fremst å undersøke om det eksisterer grupperinger mellom de innleide og faste ansatte. Det fremgikk en bred enighet om at dette ikke eksisterte. En av de innleide uttalte ved spørsmål rundt grupperinger at:

“Nei, jeg var ikke klar over hvem som var fra Manpower utenom meg. Det fikk jeg greie på sånn etterpå. Etter hvert.”

Påstanden kan gi oss en forståelse om at tilknytningsform er av liten betydning for de ansatte i Nortura. Derimot forteller en annen informant med fast ansettelse at et skille kan være til stede uten at det oppfattes som bemerkelsesverdig. Informanten avslutter likevel med å si:

“(…) men ellers så har jeg stort sett inntrykk av at man blir sittende sammen og prate uansett om du er fast eller vikar eller hva du er”.

Dette tyder igjen på at det ikke oppleves et betydelig skille mellom tilknytningsformene. En annen informant mener grupperingene dreier seg mer om hvordan du er som person fremfor hvilken tilknytning du har. Dette forstår vi som en naturlig gruppering som kommer av faktorer som personlighet og interesser.

Til tross for at det ikke fremgår noen tydelige subkulturer basert på tilknytningsform, kan det likevel eksistere underliggende holdninger til bruken av innleid arbeidskraft. I vår undersøkelse ønsket vi å kartlegge hvilke holdninger de faste ansatte har til de innleide ansatte i Nortura. Negative holdninger kan skape misnøye og dårlig trivsel i arbeidsmiljøet, som igjen kan svekke organisasjonskulturen. På den annen side kan positive holdninger styrke samholdet og skape sterkere tilhørighet. Dette anså vi derfor som et grunnleggende tema å kartlegge i tråd med problemstillingen.

Vi har valgt å benytte trekomponentmodellen vist i figur 2.2 (Kaufmann og Kaufmann 2009, 210) som et analyseverktøy for å analysere og drøfte holdningene. Først tar vi utgangspunkt i den følelsesmessige komponenten. Her fremgår det ulike følelsesmessige holdninger til de innleide ansatte. En av de faste ansatte uttrykker:

“Jeg håper alle skal få fast jobb, jeg. Hvert fall så lenge de gjør en god jobb.”

Dette kan tolkes som at den faste ansatte sympatiserer og viser forståelse for situasjonen de innleide ansatte er i. Derimot kan det virke som om fokuset ligger på hvorvidt arbeidsinnsatsen er høy fremfor tilknytningsformen. En annen informant sier blant annet:

“Det eneste jeg forlanger er at dem vil jobbe.”

Det kan derfor tilsi at høy arbeidsmoral er et viktig prinsipp ved aksept blant de ansatte. Basert på uttalelsene kan det virke som at det ligger en følelse av misnøye med arbeidsmoralen til de innleide arbeidstakerne. Dette kan være basert på tidligere erfaringer. Derimot er det ikke nødvendigvis negative følelser knyttet til de innleide ansatte, men heller at det forventes høy arbeidsinnsats blant de ansatte generelt. Vi ser likevel en positiv overensstemmelse hos de faste ansatte når det gjelder bruk av innleid arbeidskraft. På den annen side kan det tyde på at de innleide opplever negative følelser når det angår deres tilknytningsform. For eksempel uttaler en innleid at:

“Jo, jeg opplever jo at det er noen som er mer negative enn andre, absolutt.”

Informanten utdyper dette ved å forklare at de faste ansatte klager på “alt”. Det kan tyde på at de faste ansatte har negative følelser som de selv ikke er seg bevisst. Likevel kan en årsak til den opplevde negativiteten være at den innleide er nyansatt og derfor utrygg i jobbsituasjonen. Det kan videre medføre at vedkommende er spesielt sensitiv for tilbakemeldinger. Dette kan peke i retningen av motstridende følelser mellom de faste ansatte og hvordan dette oppleves for de innleide.

Videre ønsker vi å se på den kognitive komponenten (Kaufmann og Kaufmann 2009, 210). Informantenes tanker rundt bruk av atypisk arbeidskraft fremgår som motstridende. En informant mener at bruken av innleide arbeidstakere gjør det utfordrende å opprettholde et godt kjernemiljø i organisasjonen. Mye utskiftninger av ansatte kan utfordre samholdet da det medfører stadig nye mennesker å forholde seg til. Dette kan være en av grunnene til at kjernemiljøet blir vanskelig å opprettholde. På den annen side tenker en annen informant at bruken av innleide arbeidstakere er positivt ved at organisasjonen stadig får inn “noe nytt”. Mye utskiftninger kan gi nye synspunkter og “frisk pust” i organisasjonen. Bang påpeker at en ulempe ved sterke og tette kulturer kan være fenomenet gruppetenkning (Bang 2011, 117). Nye medlemmer av organisasjonen kan derfor tjene bedriften i positiv forstand ved å tilføre nye impulser. Derimot ser vi at flere informanter har negative tanker til hvordan mye utskiftninger påvirker arbeidsflyten og effektiviteten i avdelingene.

“Altså, jeg tror det aldri er positivt at det kommer mange nye mennesker inn. Det tror jeg ikke. Det beste er nok å ha en fast stab liksom, som er ja. Litt for at det kanskje tar lengre tid å lære bort og alle klarer ikke å lære innen tiden”

Utsagnet tyder på at det kan være tidkrevende for de faste ansatte å stadig lære opp nyansatte. Hvorvidt dette oppleves som demotiverende er varierende blant informantene. En av lederne uttaler at det å ha opplæring kan være demotiverende for de faste ansatte. Derimot tror ikke en fast ansatt at bruk av innleid arbeidskraft er direkte demotiverende, men heller at folk har gjort seg opp noen tanker på forhånd. Det kan også virke som at de ansatte ser nødvendigheten ved innleie for at staben skal være komplett. En av lederne uttrykker at:

“Jeg tror de setter pris på det. For det er jo på grunn av et behov. Det er mye å gjøre, så du setter bare pris på det. Oi, her kommer det flere hender!”

Lederens utsagn støttes også av en fast ansatt som mener at høyt sykefravær og ferieavvikling gjør at bedriften er avhengig av den numeriske fleksibiliteten. Det kan derfor se ut til at de innleide blir sett på som en ekstra ressurs for å få kabalen til å gå opp. På den annen side kan det virke som at holdningen til de ansatte endres når de ser at innleide arbeidstakere kommer dem selv til gode når de selv er sykemeldte eller skal ta ferie. En leder sier for eksempel:

“(…) det kan bli litt sukk og stønn. Men da må vi bare “vil du ha fri, vil du få lov til å ta fri dager, vil du ha feriedager?” ja, jeg vil jo det. Ja, men da må noen inn å gjøre jobben (…).”

Det kan derfor tyde på at det foreligger negative tanker blant de faste ansatte og at lederen tyr til hersketeknikker for aksept. På den annen side kan det være at lederen prøver å få de faste ansatte til å forstå behovet og på hvilken måte bruk av innleid arbeidskraft påvirker de faste sitt arbeidsforhold.

Til slutt vil vi ta for oss den siste komponenten: atferdskomponenten (Kaufmann og Kaufmann 2009, 210). Vi ønsker å se om de innleide har observert holdninger fra de faste ansatte i form av atferd og ikke-verbal kommunikasjon. En av de innleide forteller at vedkommende har opplevd at enkelte faste ansatte “klager på alt” og utdyper at det merkes på kroppsspråket. En fast ansatt påpeker at klaging kan forekomme i begynnelsen og at enkelte av de faste ansatte trekker seg unna, men fastslår at dette kun gjelder i startfasen. Årsaken til

dette kan være at de faste ansatte er lei av å stadig gjennomføre nye opplæringer. Det kan derfor være at atferden er en reaksjon på prosessen og ikke direkte mot de innleid arbeidstakerne. På den annen side kan det være at atferden baserer seg på tidligere negative erfaringer ved at det for eksempel har vært redusert effektivitet eller dårlig arbeidsinnsats.

Vi ser at trekomponentmodellen tar for seg ulike aspekter ved holdningene til de faste ansatte, samt hvordan disse oppleves av de innleide. Det kommer frem interessante elementer som grunner i både det følelsesmessige, kognitive og atferdsmessige aspektet.

Oppsummerende fremgår det at Nortura er preget av åpenhet og god kommunikasjon både vertikalt og horisontalt. Det kan tyde på at kommunikasjonsmetodene i Nortura skaper et godt grunnlag for organisasjonskulturen. Først og fremst ønsker vi å se på forholdet mellom de innleide og de faste ansatte. Vi oppfatter dette forholdet som godt når det gjelder kommunikasjon. Ifølge informantene er det lite som tyder på at det eksisterer en sammenheng mellom subkultur og tilknytningsform, men at grupperingene ser ut til å være dannet basert på strukturen. Derimot fremgår det holdninger knyttet til tilknytningsform. Ved å ha benyttet trekomponentmodellen som verktøy har vi fått kjennskap til ulike holdninger knyttet til innleid arbeidskraft. Vi ser holdninger rettet mot ytelse i arbeidet, forventninger til arbeidsinnsats og arbeidsmoral. Det fremgår også meninger mot at atypisk arbeid utfordrer opprettholdelse av kjernemiljø, men at det også kan tilføre nye tanker og ideer for å unngå gruppetenkning.

4.3 Forskningsspørsmål 3

“Oppfattes tilknytningsform som en barriere i arbeidet for de innleide, og hvordan motiveres de?”

Vedrørende spørsmål om hvorvidt de innleide arbeidstakerne kunne identifisere seg med Nortura, var det tydelig at de ikke gjorde dette på lik linje med de faste ansatte. Til tross for at de innleide uttrykker dette, kommer det frem i intervjuene at de er stolte av produktene organisasjonen produserer. Dette kan tilsi at de innleide likevel føler en sterk tilknytning til arbeidsplassen ved at de opptrer lojalt mot merkevaren. Den negative responsen vi mottok kom som et resultat av diskusjonen rundt identitet og tilhørighet i punkt 4.1.

Tilknytningsformen til de innleide kan derfor oppfattes som en årsak av deres følelse av tilhørighet.

Vi anser motivasjon som en faktor som kan påvirke de innleides arbeidsinnsats og videre deres tilhørighet. Som tidligere nevnt kan motivasjon deles inn i to motivasjonssystemer og vi har valgt å se på ytre motivasjon i henhold til problemstillingen. Vi ble informert om at Nortura benytter belønningssystemer for sine faste ansatte i form resultatbasert bonus.

Alle lederne påstår at ansatte, uavhengig av tilknytningsform, har de samme godene i Nortura. Det vil si at de innleide ansatte også vil få bonus på lik linje med de faste ansatte. Interessant er det likevel at de innleide arbeidstakerne forklarer at de kun mottar lønn og faller utenfor bonussystemet med bakgrunn i deres tilknytningsform. Det kan derfor se ut til at lederne ikke innehar nok informasjon om lønnsavtalene i tredjepartsforholdet. Denne forskjellen kan gjøre det å motivere de innleide ansatte utfordrende for Nortura. Vedrørende spørsmål om de innleide opplever et skille i forhold til bonusordningene mellom dem og de faste ansatte, svarer en innleid arbeidstaker følgende:

“Jeg vil jo si det. Når de snakker om bonuser og sånn så tenker jeg det driter jeg i, for jeg får ikke noe bonus. Men det er ikke dermed, jeg gjør jo så godt jeg kan på jobben likevel.”

Bonusordningen ser dermed ut til å fungere som en motivasjonsfaktor kun for de faste ansatte. Den er ikke av interesse for de innleide arbeidstakerne. Dermed kan dette i ytterste tilfelle føre til en ulik arbeidsinnsats. Skillet kan bidra til at de innleide føler en enda svakere tilhørighet til organisasjonen. Som tidligere nevnt kan dette være av betydning for organisasjonskulturen. De faste ansatte kan gjøre en ekstra innsats for å oppnå bonus mens de innleide arbeidstakerne lar være å yte det lille ekstra. På den annen side uttaler en innleid at vedkommende likevel gjør så godt den kan og føler ikke at arbeidsinnsatsen blir påvirket av belønningen. En av de faste ansatte bekrefter at arbeidsinnsatsen er god ved å uttale følgende:

“Sånn som de vikarene som er oppe hos oss, de tror jeg er veldig motiverte. (...) Vi faste ansatte blir jo positive når vi får inn sånn arbeidskraft som det. For du ser at de ønsker å gi alt de kan på en måte.”

Det kan se ut som at de innleide ikke påvirkes av at de faller utenfor belønningssystemene, men at de drives av andre faktorer som gjør at arbeidsinnsatsen er god. Som innleid besitter man ikke de samme garantiene for langsiktig arbeidsforhold og det kan derfor være en motivasjon å prestere godt slik at oppdragsgiver er fornøyd. En viktig driver kan derfor være ønsket om fast ansettelse i Nortura i fremtiden.

Tilbakemelding er også en viktig del av den ytre motivasjonsfaktoren. Ettersom mangelfull tilbakemelding på jobbprestasjoner kan ha betydning for innsats og motivasjon, ville vi undersøke hvorvidt tilbakemeldinger fungerte som en motivasjonsfaktor for de ansatte. Her påpeker de innleide at tilbakemeldinger og ros i stor grad er fraværende i organisasjonen. De mener det er ytterst sjelden de får tilbakemeldinger på godt utført arbeid, noe som også blir støttet av de faste ansatte. Det uttrykkes av en av de innleide at:

“Det er klart det er greit å få hvis du har gjort en god jobb. Spesielt den ene dagen så hadde det jo vært veldig greit å få høre du gud så fint, så bra det gikk i går liksom. Noen ganger så får vi det, men det er jo utrolig sjeldent.”

Det tyder derfor på at tilbakemelding som motivasjonsfaktor ikke blir benyttet og at det ikke er noen forskjell mellom de faste og innleide ansatte på dette området. Lederne forteller at de er klar over at bruken av tilbakemeldinger er minimal og dette er noe de ønsker å forbedre. Det ser dermed ut til at de innleide ansatte ikke eller i liten grad mottar noen form for ytre belønning. De mener selv at dette påvirker deres motivasjon, noe som i teorien kan redusere ønsket om å prestere. Arbeidsinnsatsen ser imidlertid ikke ut til å bli påvirket av manglende tilbakemelding, men kan ha en påvirkning av trivsel og tilhørighet til Nortura.

Oppsummerende kan det se ut til at de innleide motiveres av jobben i Nortura og utfører et godt arbeid som organisasjonen er fornøyd med. Dette synes å være uavhengig av at de ikke inkluderes i Nortura sitt bonussystem. Det kan derfor virke som om de innleide motiveres av andre faktorer enn ytre motivasjon. Likevel ser det ut til at de innleide ikke identifiserer seg på lik linje med de faste ansatte. Det oppfattes derimot ikke som en belastning for fellesskapet og arbeidsflyten.

4.4 Feilkilder

Vi tar forbehold om at kvalitative undersøkelser er en utfordrende prosess hvor det kan være vanskelig å bevare objektivitet. Som tidligere nevnt er organisasjonskultur et omfattende tema å kartlegge og vi kan ikke med sikkerhet påstå at resultatene reflekterer den faktiske virkeligheten i Nortura. Vi vil derfor å redegjøre for mulige feilkilder som kan påvirke oppgavens validitet.

Da interessen for temaet i oppgaven oppsto, hadde vi allerede gjort oss opp noen tanker rundt effekten av atypiske ansettelse på organisasjonskulturen. Vi hadde en formening basert på egne erfaringer om at det var utfordringer knyttet til kjernemiljø og høy frekvens av atypiske ansettelse. Våre bakenforliggende antakelse kan derfor ha påvirket hvordan vi har behandlet, resonnert og drøftet resultatene fra undersøkelsen. Årsaken er at vi har benyttet en induktiv tilnærming som gjøre det vanskelig å forholde seg objektiv til all innhentet informasjon, da det på forhånd er dannet forventninger og “før-dommer” (Jacobsen 2005, 35).

Videre hadde vi et ønske om å undersøke et større antall informanter. Det ville ha hjulpet oss i arbeidet med å analysere og tolke dataen opp mot problemstillingen. Flere informanter ville også gitt oss et sterkere grunnlag for sammenligning. Dette lot seg dessverre ikke gjøre da arbeidsmengden i Nortura var svært høy i perioden vi var på besøk. Nortura er en produksjonsbedrift som er avhengig av at alle stasjoner er bemannet til enhver tid.

Det skal også legges til at Nortura er under en omfattende omstilling i disse dager. Dette kan ha påvirket resultatene ved at informantene sine svar er preget av usikkerheten rundt deres arbeidsforhold. Samtidig er omstilling en prosess som kan påvirke organisatoriske forhold som arbeidsmiljø og trivsel. Svarene kan ha blitt forsterket av omstendighetene og vil dermed kunne være en mulig feilkilde.

5.0 Konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å kartlegge organisasjonskulturen i Nortura og hvordan denne blir påvirket av atypiske ansettelsesrelasjoner. Vi vil underbygge våre funn med relevant teori, samt en kvalitativ enkeltcasestudie med en fenomenologisk tilnærming som vi har gjennomført. Etter analyse av innsamlet data og drøfting av funn, skal vi nå avdekke problemstillingen:

“Hvordan påvirker atypisk ansettelsesform organisasjonskulturen i virksomheten?”.

Vi har delt opp konklusjonen i fire deler, hvor vi skal besvare hvert av forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil vi besvare problemstillingen.

5.1 Forskningsspørsmål 1

“Hvordan jobber organisasjonen for å sosialisere innleid arbeidskraft?”

Våre funn viser at Nortura jobber strategisk for å sosialisere nye ansatte. Det benyttes faddere som tiltak i denne prosessen, noe som blir godt mottatt av de innleide. Derimot ser vi at denne ordningen går på bekostning av de faste ansattes motivasjon. Det tyder derfor på at det er omstridte meninger rundt hvordan sosialiseringsprosessen foregår og oppleves. Det fremgår i analysen at de innleide ikke er klar over hvilken visjon og verdier som eksisterer i Nortura. Dette fremkommer av informantenes svar og egne observasjoner at visjon og verdier er synliggjort i lokalene og lett tilgjengelige for alle ansatte. På bakgrunn av dette ser det derfor ut til at fadderordningen ikke fungerer optimalt ved arbeidet med videreføring av visjon og verdier.

Vi konkluderer med at Nortura jobber strategisk med prosessen av introduksjon og sosialisering av innleid arbeidskraft. Likevel ser vi at de gode intensjonene bak de strategiske tiltakene ikke fungerer optimalt.

5.2 Forskningsspørsmål 2

“Viser organisasjonen åpenhet og ønske om å inkludere ansatte med atypisk tilknytningsform?”

Basert på våre funn har vi kommet frem til at kommunikasjonen i organisasjonen fremstår som åpen og direkte uavhengig av tilknytningsform. Det er tydelig at dannelsen av subkulturer som følge av atypiske ansettelser er ikke-eksisterende. I likhet med kommunikasjon er heller ikke tilknytningsform av betydning her. Med trekomponentmodellen som verktøy, ser vi at de negative holdningene til de atypiske ansatte dreier seg i større grad om arbeidsinnsatsen

fremfor tilknytningsformen. Til tross for et ønske om en mer stabil arbeidsstokk, er behovet for innleid arbeidskraft stort nok til at det overgå enkeltes negative holdninger.

På bakgrunn av dette konkluderer vi med at Nortura viser åpenhet og ønske om å inkludere de innleide ansatte. Når dette er sagt, ser vi at organisasjonskulturen preges av enkeltes negative holdninger. Effekten av disse holdningene er imidlertid ikke av stor nok betydning til at det vil virke ødeleggende for både åpenhet og inkluderingen i Nortura.

5.3 Forskningsspørsmål 3

“Oppfattes tilknytningsform som en barriere i arbeidet for de innleide, og hvordan motiveres de?”

I undersøkelsen kom det tydelig frem at organisasjonskulturen oppfattes som sterk uavhengig av tilknytningsform. Ved spørsmål om identifisering fremgår det at de innleide ansatte, i motsetning til de faste ansatte, ikke identifiserte seg med Nortura. Årsaken til dette er at fokuset i større grad ligger i det å gjøre en god jobb fremfor å ta del i kulturen. Likevel ser vi at de innleide er stolte av arbeidsplassen og de merkevarene Nortura representerer. Det kommer derfor frem at det eksisterer en tilhørighet og en mulig tilknytning til identiteten i organisasjonen. Når det kommer til hvordan de innleide motiveres, ser vi at mangel på ytre motivasjon ikke fører til reduksjon av arbeidsinnsatsen. Det ser derfor ut til at de innleide motiveres av andre faktorer enn belønningssystemene i Nortura, men at skillet kan gi redusert følelse av tilhørighet.

Til tross for at de innleide ansatte ikke identifiserer seg med Nortura sin visjon og verdier, kan vi konkludere med at tilknytningsformen ikke oppleves som en barriere i arbeidsutførelsen. Vi ser at motivasjonen til de innleide ikke preges av motivasjonsfaktorer til Nortura, men at de motiveres av andre faktorer.

5.4 Problemstillingen

“Hvordan påvirker atypisk ansettelsesrelasjoner organisasjonskulturen i virksomheten?”

Alt tatt i betraktning kan vi si at atypiske ansettelsesrelasjoner i liten grad påvirker organisasjonskulturen i Nortura. Det kommer tydelig frem at tilknytningsformen ikke er av betydning for de ansatte så lenge jobben blir utført. I den grad negative holdninger er kommet frem, anser vi ikke disse som overbevisende nok til at det kommer til skade for organisasjonskulturen. Når dette er sagt er det heller ingenting som tyder på at tilknytningsformen styrker organisasjonskulturen. Vi kan derfor konkludere med at organisasjonskulturen i Nortura ikke blir påvirket ved bruk atypisk ansettelsesrelasjoner.

6.0 Videre forskning

Da vi startet undersøkelsen hadde vi på forhånd en antakelse om at atypiske ansettelsesrelasjoner ville ha en negativ påvirkning på organisasjonskulturen. Etter vi fullførte undersøkelsen og analyserte fenomenet videre, oppdaget vi at våre antakelser ikke stemte overens med Nortura sin virkelighet. Dermed ønsket vi å ta kontakt med en annen arbeidsplass som vi på forhånd visste var preget av mye innleid arbeidskraft. Dessverre var responsen minimal og vi fikk kun svar fra en informant. Denne informanten ga oss likevel interessant informasjon, noe som stod i kontrast til våre funn i Nortura. Vi valgte å ikke ta dette med i avhandlingen, men anser det som en indikasjon på fenomenet kan ha større betydning i andre kontekster. I videre forskning kan det derfor være interessant å se på om påvirkningen mellom fenomenene er avhengig av andre relevante forhold. Dette kan for eksempel være privat/offentlig sektor, bransjer eller kommune/staten.

Vi ser at den kvalitative metoden vi har benyttet ikke gir oss tilstrekkelig informasjon om fenomenet. Det kan dermed være hensiktsmessig å gjennomføre en mer omfattende undersøkelse med flere informanter for å skape et mer nyansert bilde av virkeligheten. Vi tror at det å benytte en kvantitativ metode med tilsvarende problemstilling kan skape en bredere eller dypere forståelse av fenomenet mellom variablene.

7.0 Referanseliste

- Altinn. "Samvirkeforetak (SA)". Lesedato 03.mars 2017:
<https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Forberede/Velge-organisasjonsform/Samvirkeforetak/>
- Alvesson, Mats 1987. "Organizations, Cultures and Ideology". *International Studies of Management & Organization*, 17(3):4-18. Business Source Premier (5815627)
- Ashford, Susan J., Ruth Blatt og Don Vande Walle. 2003. "Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations". *Journal of Management*, 29(6):773-799.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolstad, Even. 2016. "Historisk frislipp av talent – er vi klare til å ta i mot?. *HRNorge*, 24.02.2016 (Lesedato 15. Januar 2017) <https://hrnorge.no/aktuelt/historisk-frislipp-av-talent-er-vi-klare-til-a-ta-i-mot>
- Brochs-Haukedal, William. 2015. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin. 2003. *Organisasjon og organisering*. 6 utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Cappelen Damm. "Sekundærsosialisering". Lesedato: 13.april 2017:
<https://mangfold.cappelendamm.no/vgsamf/begrep.html?tid=1013525#>
- Colman, Helene Loe. 2014. *Organisasjonsidentitet*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Etikkom. 2016. "Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi" Lesedato: 06.Mars 2017: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Harvard Business Review. 2016. The Era of Agile Talent. Harvard Business Review, 21.07.2016 (Lesedato 15. Janusar 2017) <https://hbr.org/ideacast/2016/07/the-era-of-agile-talent.html>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjonen fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ivar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

- Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. 1 utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- . 2015. *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode*. 1. utg. Bergen: fagbokforlaget.
- Mikkelsen, Aslaug. 2014. "Hva bør HRM-medarbeider og ledere vite om motivasjon?" i Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM 2*. 33-77. Oslo: Cappelen Damm.
- Morey, C. Nancy og Fred Luthans. 1985. Refining the displacement of culture and the use of scenes and themes in organizational studies. *Academy of management review*, 10 (2): 219-229. Business Source Complete (4278103)
- Nergaard, Kristine. 2004. *Atypisk arbeid: Midlertidig ansettelse og deltidsarbeid i Norge*. FAFO-rapport 430. Lesedato: 3. april: http://www.fafo.no/media/com_netsukii/430.pdf
- Nesheim, Anne, Siri Garnes og Torstein Nesheim. 2004. "Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten" *Magma*, (4). Lesedato: 8. mars 2017: <https://www.magma.no/ekstern-arbeidskraft-i-kjernevirksomheten>
- Nesheim, Torstein. 2014. "Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser" i Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM 1*. 285-307. Oslo: Cappelen Damm.
- Nilssen, Vivi. 2012. *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordrik, Bitten 2012. *Psykososial arbeidsmiljøkartlegging - en trojansk hest*. 2 utg. Oslo: Gyldendal.
- Nortura. "Om Nortura". Lesedato: 06. Februar 2017: <http://www.nortura.no/#meny>
- Prop. 39 L (2014-2015). *Endringer i arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven (adgang til midlertidig ansettelse mv. og vilkår om aktivitet for stønad til livsopphold)*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. utg. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tjora, Akse1. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Statistisk sentralbyrå (SSB). 2017. *Arbeidskraftundersøkelsen, 4. kvartal 2016*. Lesedato 8. mars 2017: <https://ssb.no/aku>
- Strauss, Anselm og Juliet Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research*. 2 utg. California: SAGE Publications

- Williams, Sandra L og Gerald R. Ferris. 2000. "The changing nature of the employment relationship: reclaiming values in the workplace". *Journal of Organizational Excellence*, 20(1):25-30.
Business Source Premier (4943987)
- Walker, Bernard. 2011. "How does non-standard employment affect workers? A consideration of the evidence" *New Zealand Journal of Employment Relations* 36(3):14-29

Vedlegg 1, side 1

Tabelloversikt, kategorisering

Kode	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Rolle	Leder 1	Leder 2	Leder 3	Fast ansatt 1
Visjon og verdier	Klart definert	klart definert	klart definert	klart definert
Identifikasjon til verdier og visjon	En tankevekker	Ansatte har det i bunnen	ansatte tenker ikke på det i kampens hete, men skal være fullstendig klar over de	Identifiserer seg, men tenker ikke over de under arbeidsdagen
Kjennetegn til organisasjonskultur	Kort vei fra ledelsen til gulvet	Fleksibel, stå på vilje	kan gå rett til øverste leder uten mellomled	stå på vilje, dyktige ansatte
Sterk/svak kultur	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk
Stolthet	Ja, godt rykte, ryddig arbeidsplass	Ja, ryddig arbeidsplass, ordnede forhold	Ja	Ja, syns jeg gjør en viktig jobb
Identitet til Nortura	Ja	Ja	Ja	Ja
Sosialisering og tiltak av nyansatte	god opplæring og introduksjon Lite tiltak bortsett fra det jobbmessige	Jobber strategisk for å sette riktig person på rett plass Har julebord	De nyansatte får fadder de to første ukene Har et trimrom som alle kan benytte gratis Julegaver	Ingen spesielle tiltak, det burde vært det. Men det er så mye gjennomtrekk at det er ikke mulig
Horisontal kommunikasjon	De finner vel seg sine	Får fort nye venner	Opplever den som god	Bra, ikke mange som tør å si i fra men bruker me
Vertikal kommunikasjon	Direkte og åpen for å unngå misforståelser og baksnakking	Åpen og direkte	Åpen kommunikasjon	Dårlig, rykter og mange spørsmål. Lukket kommunikasjon
Arbeidsmiljø	Veldig godt arbeidsmiljø folk trives og har jobbet her lenge	Vi har funnet personer tilpasset til arbeidsmiljøet for å unngå sammenbrudd	Godt og trygt	Godt, men kan oppstå konflikter grunnet antall ansatte. Ikke alltid et inkluderende arbeidsmiljø
Motivasjon av ansatte	Tilbyr trening og fin kantinte Når du ikke hører noe ros, er vel alt bra	Medlemsbutikk og god lønn Kan bli bedre på ros Passer på å si takk til ansatte Lik behandling for alle ansatte	bonuser og akkorder Takknemmelige mot ansatte	Bonus, sjelden ros.
Subkultur	Fremmedspråklige	Renholderne	Fremmedspråklige	Opplever ikke subkultur.
Holdninger til a-typiske ansatte i Nortura	Takknemmelighet Noe belastende både positive og negative holdninger	Belastende for faste ansatte Negativt for belastnig	Opplever negative holdninger av faste ansatte i forhold til opplæring og belastning	Skulle gjerne vært foruten, men ser et behov ved ferieavvikling Ønsker at alle skal få fast stilling
Holdninger til a-typisk arbeid	Belstaning og ansvar for de faste ansatt	Redusert effektivitet	Negativt for de faste ansatte	Demotiverende, går utover bonusen og arbeidsflyten. Mye klager i begynnelsen. Enkelte trekker seg litt unna og er avvise

Vedlegg 1, side 2

Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Fast ansatt 2	Fast ansatt 3	Innleid 1	Innleid 2
klart definert	klart definert	Ikke klart definert	Ikke klart definert
identifiserer seg med de, men	identifiserer seg, men	Tenker ikke på det i det hele tatt	Hørt om verdiskapning
Nortura har en lang vei å gå	tenker ikke over det		
Trygghet og trivsel	Blandet miljø, organisert	Trivsel, god kommunikasjon	blandet miljø, samhörighet trivsel
Mellomting	Sterk	Sterk	Sterk
Ja, gode resultater	Ja, har en identitet til Nortura	Ja, kjent navn	Ja, etablert lenge godt kjent i landet
Ja, et eierforhold	Ja, verner om arbeidsplassen	Nei, føler ikke noe tilhørighet	Nei
Lønningspils, samme gruppe hver gang. Julebord	Ikke som jeg vet om, eventuelt grillfest og julebord	Oppløvd ingen tiltak	Grillfester og julebord, dette har dabbet av
Forsåvidt grei, men har vært bedre Fornøyd, god kommunikasjon men noe dårlig	Grei, delvis åpen kommunikasjon Opp og ned, all informasjon kommer ikke med. Ikke alltid tilgjengelige	God Grei	Bra. En åpen kommunikasjon Bra
Mellomting, kunne blitt bedre. Helt ok, henger sammen med ledelsen	Bra, men alltid noen som er misfornøyd. Negativitet merkes	Ålreit, opp og ned. Oppleves som et lukket miljø, noen er overlegene	Godt, men alltid noen sinkere åpent arbeidsmiljø
Akkordlønn, ikke motiverende. Sjelden ros.	Dårlig på ros, tror ros ville vært en motivasjonsfaktor Lav bonus, men er motiverende	Nei, ikke flinke til å motivere. Lite ros. Mer ros hadde vært motiverende. Ikke bonus for oss i Manpower, føler at dette skaper et skille	Sjelden ros, men får takk ved overtidsarbeid. Ikke bonus
Fremmedspråklige	Ja, til dels fordi vi er så mange.	Nei, men har hørt at det har vært. Sitter med egen avdeling	Nei, ingen subkultur.
Positiv så lenge de er flinke	Åpen og positivt, forlanger at de vil jobbe	Har opplevd negative holdninger ved klaging og kroppsspråk	Positiv holdning, men har opplevd konflikt. Ok å prøve vikarer, men ikke over en lengre periode. Enkelte som benytter vikar som et banneord.
Jeg tror det aldri er positivt at det kommer nye mennesker inn. Vanskelig å opprettholde kjerne-miljø Enkelte har negative holdninger	Ikke positivt, mindre stabil kultu Utfordrende for de som jobber med de innleide Demotiverende Går utover arbeidsflyten	Absolutt ikke positivt Det blir mye på alle av de som er igjen	Mye rot, vanskelig å opparbeide rutiner.

Intervjuguide

Introduksjon til informantene

Vi er en bachelorgruppe fra Høyskolen Kristiania i Oslo som studerer HR og personalledelse. I forbindelse med vår avsluttende oppgave ønsket vi å utføre intervjuer med ansatte i Nortura. Organisasjonskultur er et av de første fagområdene vi ble introdusert for på studiet og har vært et gjennomgående tema. På bakgrunn av dette har vi lært at kulturen har stor betydning i organisasjonen og er en nøkkelfaktor for å oppnå suksess. Samtidig har vi også sett at det er en større økning i atypiske ansettelser. Ettersom det snart er vår tur til å tre ut i arbeidslivet, ønsker vi å se på hvordan dagens trender innenfor ansettelser vil påvirke organisasjonskulturen i fremtiden.

Det vi ønsker å finne svar på, er hvorvidt bruk av atypisk ansettelsesrelasjoner påvirker organisasjonskulturen i virksomheten.

For å unngå misforståelser eller misoppfatninger underveis i intervjuet, ønsker vi først å forklare hva vi legger i begrepene “atypisk arbeidsform” og “organisasjonskultur”.

Atypisk arbeidsform dreier seg om ansatte som ikke har en ordinær fast tilknytning til kjernevirksomheten Nortura. Eksempler på atypiske ansettelsesrelasjoner er vikarer, innleide, midlertidige ansettelser gjennom bemanningsbyrå eller andre ansettelser som har en annen arbeidsgiver enn Nortura.

Kort fortalt er organisasjonskultur “slik vi gjør det her hos oss”. Dette kan være alt ifra hvordan ansatte kommuniserer, uskrevne regler (hva som er godtatt og ikke), kleskoder, atferd, problemløsning, verdier og normer.

Vi vil informere deg om at undersøkelsen er konfidensiell og anonym. Dataen vi får fra respondentene vil slettes etter ferdigstillelse av oppgaven. Vi ønsker ved samtykke fra deg å benytte båndopptaker under intervjuet.

Dersom det skulle oppstå uklarheter underveis, ønsker vi at du informerer oss om dette, slik at vi kan rette opp i dette og få en felles forståelse.

Undersøkelsen vil ta omlag 30-45 minutter, og vi vil stille 16 spørsmål.

Da starter undersøkelsen.

Intervjuguide - fast ansatte i Nortura

Personlige opplysninger

- Hva er din stilling i bedriften?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Hvem er din arbeidsgiver?

A: Innledende spørsmål

Vet du hva Nortura sin visjon og verdier er, og føler du at de er klart definert?

- Kan du tenke deg hva de er?
- Hvordan påvirker disse din arbeidsdag?

Kan du beskrive med tre ord hva som kjennetegner kulturen i Nortura?

- Vil du si at det en sterk eller svak kultur?
- Er du stolt av å jobbe i Nortura, og på hvilken måte?
- Identitet

Opplever du at det er mye innleid arbeidskraft på din avdeling?

- På hvilken måte anser du dette som positivt eller negativt for arbeidsfellesskapet?

B: Hvordan jobber organisasjonen for å implementere og sosialisere innleid arbeidskraft

Hvordan gjennomfører dere opplæring av innleide ansatte?

- Introduksjon?
- Relasjon?

Hver arbeidsplass har ofte uskrevede regler som kan beskrives som “slik vi gjør det her hos oss”.

- Kan du gi noen eksempler på deres uskrevede regler?
- Opplever du at de innleide følger disse reglene?

Har dere noen spesielle tiltak for å sosialisere innleid arbeidskraft?

- Hvilke?

C: Viser organisasjonen åpenhet og ønske om å inkludere?

Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen på arbeidsplassen?

- Mellom leder og ansatte? Mellom ansatte?

- Åpen eller lukket kommunikasjon?

Hvordan er arbeidsmiljøet på din avdeling?

- Inkluderende
- Åpent

Hvordan motiverer Nortura sine ansatte?

- Bonus, anerkjennelse, ros osv.
- Ulikheter mellom fast og innleide

Hvilke holdninger har du til atypiske ansettelsesrelasjoner på arbeidsplassen?

- Anser du de som kun midlertidige i bedriften?
- Forholder du deg annerledes til innleide enn de fast ansatte?

D: Ønsker de atypiske ansatte å tilpasse seg til den allerede etablerte kulturen?

Hvordan tilpasser de atypiske ansatte seg arbeidsmiljøet? Gi eksempler.

- Hvordan bidrar du til tilpasningen?

Opplever du at det er sosiale grupperinger på arbeidsplassen?

- Beskriv disse.
- Er det for eksempel faste plasseringer under lunsj?

Oppstår det et skille mellom faste og innleide? Subkultur?

- I hvilken grad ønsker de innleide å ta del i sosiale sammenhenger?
- Deltar du, og pleier de fleste å delta på sosiale arrangementer i regi av Nortura?

Vi er informert om at Nortura har mange vikarer i arbeid. Dette skaper stadig nye utskiftninger av ansatte.

- Føler du at dette skaper en mindre stabil kultur?
- Kan dette skape utfordringer ved å opprettholde kjernemiljøet i avdelingen?
- Virker dette motiverende/demotiverende?

Hvilken effekt har innleie på organisasjonskulturen?

- Arbeidsmiljø/arbeidsflyt/effektivitet

Er det andre ting som du synes at vi bør vite om organisasjonen eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype?

Intervjuguide - innleide ansatte i Nortura

A: Personlige opplysninger

- Hva er din stilling i bedriften?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Kan du fortelle om din historie i Nortura?
- Hvem er din arbeidsgiver?

B: Organisasjonskultur

Hva var det første som slo deg ved denne organisasjonen da du ble ansatt her?

Vet du hva Nortura sin visjon og verdier er, og føler du at de er klart definert?

- Føler du at disse påvirker din arbeidsdag?

Føler du at det eksisterer en sterk og/eller svak kultur på arbeidsplassen?

- Kan du beskrive med 3 ord hva som kjennetegner kulturen i Nortura?

Kan du gi noen eksempler på uskrevede regler? hilse, imøtekomende osv.?

Opplever du at det er sosiale grupperinger på arbeidsplassen? Beskriv disse?

- Er det for eksempel faste plasseringer under lunsj?

Eksisterer det en stolthet av å jobbe i Nortura?

Opplever du at ansatte trives på arbeidsplassen?

Føler du det er god kommunikasjon mellom leder og ansatte? og ansatte seg i mellom?

- Er det en åpen kommunikasjon?

Kan du fortelle hvordan nye personer rekrutteres til denne organisasjonen?

Hvordan føler du Nortura motiverer sine ansatte?

- Benyttes det belønningssystemer? Bonus, anerkjennelse, ros osv.

Hva liker du ved organisasjonen?

- Godt og dårlig

Hvis det var tre ting du fikk lov til å forandre på ved organisasjonen, hva ville det vært?

C: Innleie av arbeidskraft

Hvordan opplevde du opplæringen på avdelingen?

- Senere oppfølging?

Viser organisasjonen åpenhet og ønske om å inkludere?

- På hvilken måte ble du integrert i bedriften?

Følte du deg godt tatt imot av lederen og de faste ansatte? Gi eksempler.

Hvordan tilpasset du deg det eksisterende arbeidsmiljøet? Gi eksempler.

- Føler du at det oppstår et skille mellom faste og innleide? Subkultur?

Ser du på jobben i Nortura som midlertidig eller ønsker du fast stilling i bedriften?

- Har du fått signaler på at ditt ansettelsesforhold kan føre til fast ansettelse i fremtiden?
- Hvordan påvirker dette motivasjonen?

Er det en forskjell på arbeidsoppgaver for de atypiske og de faste?

Føler du det er spesielle holdninger til deg som atypisk ansatt?

Er det andre ting som du synes at vi bør vite om organisasjonen eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype?

Intervjuguide - ledere

A: Personlige opplysninger

- Hva er din stilling i bedriften?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Kan du fortelle om din historie i Nortura?
- Hvem er din arbeidsgiver?

B: Organisasjonskultur

Hva Nortura sin visjon og verdier? Er disse klar definert for de ansatte?

- Ansetter dere mennesker som innehar samme/lignende verdier som dere?
- Føler du at visjon og verdier påvirker arbeidsdagen til de ansatte?

Føler du at det eksisterer en sterk og/eller svak kultur på arbeidsplassen?

Kan du beskrive med 3 ord hva som kjennetegner kulturen i Nortura?

- Kan du gi noen eksempler på uskrevne regler? hilse, imøtekommende osv?

Opplever du at det er sosiale grupperinger på arbeidsplassen? Beskriv disse?

- Er det for eksempel faste plasseringer under lunsj?

Eksisterer det en stolthet av å jobbe i Nortura?

Opplever du at ansatte trives på arbeidsplassen?

Føler du det er god kommunikasjon mellom deg som leder og dine ansatte? og ansatte seg imellom?

- Er det en åpen kommunikasjon?
- Kan du fortelle hvordan nye personer rekrutteres til denne organisasjonen?

Hvordan motiverer du dine ansatte?

- Jobber du proaktivt for å motivere de ansatte?
- Benyttes det belønningssystemer? Bonus, anerkjennelse, ros osv.

Hva liker du ved organisasjonen?

- Positivt og negativt.

Hvis det var tre ting du fikk lov til å forandre på ved organisasjonen, hva ville det vært?

C: Innleie av arbeidskraft

Er opplæringen av de atypiske ansatte ulik opplæringen av de faste ansatte?

Hvordan følger dere opp de atypiske ansatte? Har dere for eksempel utviklingssamtaler?

Hvordan jobber organisasjonen for å implementere og sosialisere innleid arbeidskraft?

- På hvilken måte?
- Sosiale tiltak? Hvem deltar på disse?

Opplever du at det oppstår et skille mellom faste og innleide? Subkultur?

- Er det en forskjell på arbeidsoppgaver for de atypiske og de faste?

Føler du det er spesielle holdninger til de som er atypiske ansatte?

Opplever du at de atypiske ansatte ønsker å tilpasse seg til den allerede etablerte kulturen?

Tror du at atypiske arbeidsrelasjoner vil bli mer benyttet i Nortura i fremtiden?

Hvilke fordeler og/eller ulemper kan denne ansettelsesformen føre med seg for deres bedrift?

Er det andre ting som du synes at vi bør vite om organisasjonen eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype?

Transkribert intervju av innleid fra Manpower

- **Hva er din stilling?**
Jeg er operatør som vikar.
- **Hvorfor det?**
Ja, hva skal jeg si. Det er jo et kjent sted, Nortura. Eller Gilde.
- **Hvor lenge har du jobbet her?**
Tre år i februar.
- **Hvem er din arbeidsgiver?**
Det er da Manpower
- **Så kommer vi til å ha litt innledende spørsmål før det blir mer spesifisert. Vet du hva Nortura sin visjon og verdier er?**
Nei det vet jeg ikke. Hva skal jeg si?
- **Nei, føler du at de er klart definert eller at du ikke har sett noe til de eller?**
Nei, jeg har liksom ikke tenkt noe på det i det hele tatt. Jeg er bare opptatt av å gjøre jobben min og ferdig med det.
- **Kan du beskrive med tre ord hva som kjennetegner organisasjonskulturen her?**
Nei.
- **Er det for eksempel godt arbeidsmiljø her, eller?**
Ja, jeg synes det. Jeg liker meg veldig godt her.
- **Hvordan er kommunikasjonen? Er det god kommunikasjon?**
Ja, jeg synes det. Hvert fall mellom oss som jobber sammen ja.
- **Vil du si at det er en sterk eller svak kultur her?**
Sterk.
- **Er du stolt av å jobbe her?**
Ja
- **Hvorfor det?**
Ja, hva skal jeg si. Det er jo et kjent sted, Nortura. Eller Gilde.
- **Ville du anbefalt det til en venn å jobbe her?**
Ja absolutt.
- **Føler du at du har noe identitet til Nortura.**
Nei.

- **Hvorfor ikke det, tror du?**

Det er jo vanskelig å si. Nå er jo jeg godt voksen og jeg har jobbet og vært i arbeidslivet i mange år i Posten før jeg begynte her. Så det er liksom nei... nei. Så lenge du ikke er fast ansatt liksom, så gjør du jobben din og ferdig med det liksom. Så håper du selvfølgelig på å få fast. Men. Det blir vel helt annerledes når du har fast jobb, selvfølgelig. Da føler du at du hører til liksom.

- **Nå skal vi se litt på hvordan Nortura jobber for å implementere og sosialisere de som er innleid. Hvordan opplevde du du opplæringen?**

Jeg var veldig heldig med opplæringen.

- **Hvorfor det?**

Nei jeg var jo så heldig at jeg kom sammen med en godt voksen dame som var veldig dyktig, rett og slett.

- **Hvordan følte du introduksjonen til de andre var?**

Nei det gikk veldig greit.

- **Og du følte at du fikk en god relasjon?**

Mhm

- **Hvordan ble du sosialisert med de andre?**

Nei, jeg ble vel presentert først for lederen som kom å møtte meg og sendte meg rundt, også fikk jeg en jeg fikk være sammen med de to-tre første dagene også ble jeg sammen med Wenche som hadde meg på opplæring.

- **Hvor lenge hadde du opplæring?**

Fire uker.

- **Følte du at du fikk en god opplæring, eller følte du at du trengte en lengre periode?**

Nei, jeg synes det var greit.

- **Når er det ofte sånn at hver arbeidsplass har uskreve regler, "sånn vi gjør det her hos oss"- Kan du gi noen eksempler på uskreve regler her? Er det noe gjør som ikke står i papiret, men man gjør det likevel?**

Nei, det var vanskelig.

- **Vi har hatt noen eksempler på at når man kommer på morgningen skal man sette på kaffen. Eller at de som har vært er lengst er de som får jobbe overtid. Er det noe du opplever eller som du er borte i?**

Nei, føler vel kanskje det at det er veldig mye overtid her. I den perioden det er lite overtid så er det vel som regel dem faste, at de blir litt fornærmet hvis ikke de blir spurt før oss vikarene.

- **Hva tenker du om det? Syns du det er greit?**

Jeg skjønner det, faktisk. Jeg gjør det.

-
- **Hvordan har du tilpasset deg disse uskrevne reglene? Du sier du forstår det. Er det noe annet du tenker?**
Nei..
- **Er det noe du blir fortalt at ”vi gjør det sånn”, eller?**
Nei i grunn ikke. Jeg har liksom lært, sånn gjør vi det også finner du din måte du syns er grei. Men nå er jo jeg godt voksen kan du si, så det er vel kanskje litt annerledes. Mer selvstendig og.
- **Hvordan var det å bli en del av avdelingen som ny ansatt?**
Ikke noe problem i det hele tatt.
- **Var det noe tiltak for at du skulle sosialiseres?**
Nei.
- **Nå skal vi se litt på hvordan Nortura er åpne og ønsker å inkludere. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom leder og ansatte?**
Jeg syns den er grei jeg.
- **Er det, forholder du deg mest til lederne her eller Manpower?**
Det er begge deler faktisk. Jeg har jo ikke så mye med dem på Manpower å gjøre. Det er jo bare hvis det er noe spesielt eller noe sånn at jeg tar kontakt med dem.
- **Føler du at lederne også da behandler deg på lik linje som de som er fast ansatt?**
Ja, absolutt.
- **Hvordan er kommunikasjonen mellom de ansatte her da?**
Den er veldig ålreit.
- **Er det en åpen kommunikasjon? Kan man liksom snakke om hva som helst?**
Ja, jeg synes det. Mhm.
- **Føler du også at du kan gå direkte til lederen hvis det er noe, eller bruker du et mellomledd?**
Ja, jeg går direkte til lederen, det gjør jeg.
- **Hvordan er arbeidsmiljøet i avdelingen din?**
Det synes jeg er veldig ålreit.
- **Er det inkluderende og åpent når du kom inn som nyansatt, følte du at du ble tatt godt i mot?**
Ja, jeg følte det faktisk.
- **Føler du at du ble inkludert også?**
Ja.
- **Tror du andre også føler det, eller at det har med deg som person å gjøre?**
Det tror jeg er litt opp og ned. Alle er jo forskjellige.

- **Tror du det kan oppleves som lukket miljø?**
Ja, det tror jeg nok.
- **På hvilken måte?**
Det er noen liksom som kan være litt mer sånn (høy på seg selv/overlegen, etterligning) enn andre, og bryr du deg om dem da så er jo gjort ikke sant. Det er jo bare å over se det.
- **Føler du at Nortura motiverer dere? Er de flinke til å motivere?**
Nei det syns jeg ikke.
- **Hva med ros, er det lite?**
Ja, det er lite.
- **Tror du at du hadde blitt mer motivert hvis du hadde fått mer ros?**
Det er klart det er greit å få hvis du har gjort en god jobb. Spesielt den ene dagen så hadde det jo vært veldig greit å få høre du gud så fint, så bra det gikk i går liksom. Noen ganger så får vi det, men det er jo utrolig sjeldent.
- **Er det mest da i plenum?**
Ja, mhm.
- **Tror du det hadde vært mer motiverende om det hadde vært mer personlig?**
Både ja og nei, for vi er jo et team.
- **Er det veldig fokus på det å være et team?**
Ja, jeg føler vel kanskje det nå i det siste. For nå er det liksom blitt delt opp i grupper. Men jeg har jo alltid jobbet i team og syns det er veldig ålreit.
- **Er det noen bonuser som du opplever?**
Ikke for oss som er i Manpower.
- **Føler du at det da er et skille mellom dere og de faste ansatte?**
Jeg vil jo si det. Når de snakker om bonuser og sånn så tenker jeg det driter jeg i, for jeg får ikke noe bonus. Men det er ikke dermed, jeg gjør jo så godt jeg kan på jobben likevel.
- **Men tror du det hadde vært mer motiverende om dere også hadde fått bonus?**
Nei, jeg tror ikke det. For lønnen er fortsatt såpass lik uansett.
- **Men er det det eneste du opplever som er forskjellen, det er ikke noen andre forskjeller, eller at de er flinkere til å motivere de som er fast ansatt?**
Nei, absolutt ikke.
- **Hvilken reaksjon har du fått fra de faste ansatte? Noe negativ eller positivt?**
Nei, jeg syns jeg blir behandlet akkurat sånn som dem, i sammen dem også.
- **Tror du at det hadde.. eller at det kan være noen som er negative?**
Ja, det er det jo alltid.

- **Men du opplever ikke det?**
Jo jeg opplever jo at det er noen som er mer negative enn andre, absolutt.
- **På hvilken måte da?**
Nei de klager jo på alt da.
- **De klager til dere?**
Ja, hele kroppsspråket egentlig. Så de siler det fort ut da. Men jeg bryr meg ikke noe om det.
- **Nå skal vi se litt på hvordan du som innleid har tilpasset deg det som allerede er etablert av kultur. Hva har du gjort for å tilpasse deg det eksisterende arbeidsmiljøet?**
Nei, hva skal jeg si. Jeg er jo meg selv liksom. Jeg er jo ikke sjenert eller noe sånn og er ikke redd for å jobbe. Så det har vel kanskje noe med det å gjøre.
- **Møtte du noen utfordringer?**
Nei syns ikke det. Det er klart at det var jo en stor forskjell å jobbe på et postkontor og komme til en fabrikk. Det er jo klart.
- **Men det gikk greit?**
Ja, det er klart alt, med en gang det er nytt så er det jo en utfordring sånn sett.
- **Ja, men ikke i forhold til arbeidsmiljøet?**
Nei, jeg synes ikke det.
- **Føler du sterkest tilknytning til Manpower eller til Nortura og hvorfor?**
Nortura, vil jeg si. Det er jo her jeg er hver dag og prater med folk hver dag. Det er jo bare når det er noe spesielt som jeg lurar på at jeg ringer og snakker med de på Manpower. Men nå kjenner jeg jo også de fra før.
- **Opplever du at det er litt sosiale grupperinger på arbeidsplassen?**
Jeg gjør ikke det. Men jeg ble fortalt det før jeg begynte her at det var mye prating i krokar her og litt sånn spesielt inne på den rene sonen, men jeg kan ikke si jeg har merket noe til det.
- **Det er ikke noen grupperinger som at den nasjonaliteten sitter der, kvinnene der, og lignede?**
Nei, overhode ikke.
- **Hva med i forhold til avdelingen da, eller føler du at du kan sitte med hvem som helst?**
Jeg sitter vel med dem som er mest på avdelingen, på epack der jeg er og den kokte sonen, påleggssonen.
- **Men det er kanskje det som er mest naturlig?**
Ja, du kjenner dem liksom. Og selv om det er noen du ikke ordentlig kjenner liksom, alle setter seg sammen da. Det er aldri noen som sitter alene.
- **Føler du at det oppstår et skille mellom de som er innleid eller de som er fast ansatt?**
Nei jeg synes ikke det.

- **Er du knyttet mer mot den ene gruppen enn den andre?**
Nei.
- **I hvilken grad tar du del i sosiale sammenhenger, julebord og lingende?**
Det har jeg ikke vært med på. For jeg bor i Halden, så det sier seg selv egentlig.
- **Hvis du ser bort i fra reisevei da, tror du at du hadde deltatt da?**
Det er mulig. Nå er jo jeg godt voksen og det er veldig mange unge som jobber her.
- **Opplever du at det er noe annet sosialt på fritiden da, blir du invitert hjem til kolleger eller sånne ting?**
Nei.
- **Det holder seg til jobb liksom?**
Ja.
- **Vet du om de fleste her pleier å delta her hvis det er noe sosialt?**
Det vet jeg ikke.
- **Vi vet jo da at Nortura har mange vikarer, og at det skaper mange utskiftninger. Hvilke utfordringer har du møtt ved å tilpasse deg en ny kultur?**
Jeg var vel, det er kroppslig egentlig. Det er en tung jobb.
- **Men fra du gikk fra ett sted til et annet. Merker du at du nå har vendt deg til en kultur der, og nå må du gjøre noe nytt. Har du følt at du har måtte forandret deg på et vis?**
Nei.
- **Vi ser jo at det er en økende bruk av innleie. Og vi ser jo at flere bedrifter bruker den tilnærmingen. På hvilken måte tror du at dette påvirker et arbeidsmiljø?**
Hva skal man si?
- **Tenker du at det er positivt?**
Nei det er det absolutt ikke positivt. Det syns jeg ikke. Det er jo stadig utskiftninger kan du si. Det blir mye på alle av de som er igjen her, når det er stadig utskiftninger.
- **Hvordan tror du det påvirker arbeidsflyten?**
Det er klart det har en del å si. Har du vært på jobb en stund, eller jobbet en stund, så kan du det jo. Da går jo alt av seg selv. Når det kommer nye så blir det jo alltid litt annerledes.
- **Tror du det er negativt eller positivt?**
Begge deler.
- **Nå vet vi jo at Nortura er i en omstillingsfase. Hvordan har dette påvirket deg?**
Nei hva skal jeg si. Jeg har vært i omstilling mange ganger før der jeg jobbet tidligere så jaja. Det er sånn det er overalt.
- **Er du redd for jobben din?**
Nei egentlig ikke.

- **Du føler ikke noe press?**

Nei, det er jo ikke noe jeg får gjort. Jeg er her så lenge de får bruk for meg. Og håper selvfølgelig på å få fast stilling.

- **Er det noe mer du ønsker å legge til som du føler vi ikke har dekket?**

Nei, ikke egentlig.

Spørsmål til Even Bolstad

1. Hvilke utviklingstrekk tror du vil prege arbeidsmarkedet de neste 10-15 årene?
2. Vil det fremtidige arbeidsmarked være preget av gode og stabile arbeidsforhold (som i dag), eller tror du det blir nødvendig med økt bruk av midlertidige ansatte og innleide arbeidstakere? Utdyp gjerne.
3. Etter snart tre år med studier innenfor HR, har vi lært at det å bygge en god og stabil organisasjonskultur er en suksessfaktor for enhver bedrift. Hvordan tror du at en løsere tilknytningsform for arbeidskraft vil utfordre kjernemiljøet og kulturen?
4. Tror du det å bygge en sterk kultur og godt samhold vil ta mindre plass i HR-funksjonen i fremtiden?